



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
PANADERÍA TRADICIONAL MEXICANA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ILSE ARIANA GÓMEZ CERDA

ASESOR: M.A. Antonio Rangel Pineda.

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2016



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNANDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

"IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PANADERÍA TRADICIONAL MEXICANA".

Que presenta la pasante: **ILSE ARIANA GÓMEZ CERDA**

Con número de cuenta: **40904596-5** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de octubre de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.C.E. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	M.C.E. Isabel Ortega Mondragón	
SECRETARIO	M.A. Antonio Rangel Pineda	
1er SUPLENTE	L.A. Adán Yair Sánchez Hernández	
2do SUPLENTE	L.A. Alejandra Torres Aguilar	

NOTA: Los sindocales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.

(Art 127 REP)

IHM/ntm*

Agradecimientos.

A Dios.

Por ser el ser supremo, por la creación, por las bondades, las dificultades y por cada día de vida.

A mi familia.

Por brindarme todo su apoyo en cada momento, por su compañía, tolerancia y paciencia conmigo.

A mi asesor.

Profesor Antonio Pineda Rangel, por el valioso tiempo que dedica a todos y cada uno de sus asesorados, por resolver todas las dudas que se presentaron en el camino y sobre todo por alentarme a finalizar este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Por la oportunidad de pertenecer a esta gran institución, por forjarme profesionalmente en sus aulas y brindarme el gran placer de disfrutar y absorber el conocimiento de sus catedráticos.

A mis sinodales.

Maestra Celia Rodríguez Chávez, Maestra Isabel Ortega Mondragón, Licenciada Alejandra Torres Aguilar, Licenciado Adán Yahir Sánchez Hernández, por su tiempo, dedicación y compromiso con los alumnos y la facultad.

A la Panadería Telma.

A César Flores Salazar por los años de apoyo y las facilidades de usar como referencia el negocio que él dirige, a Vero y Danya, compañeras de aventuras que llegaron en el momento justo en el que mi vida necesitaba alegría, y a las peques Ingrid y Jaqueline unas niñas increíbles y mágicas.

Dedicatorias.

A mi madre.

Lorena Cerda Garibay, por ser incondicional para mis hermanos y para mí, por luchar con todo su ser para sacarnos adelante y superar las adversidades, gracias por contribuir a este logro, por creer en mí y brindarme siempre tu apoyo aunque no lo merezca.

A mi padre.

Jorge Carlos Gómez Duarte, mi primer y más grande ejemplo en la vida de lo que es un líder, el hombre que me enseñó a amar la lectura, gracias papi por forjar en mí la responsabilidad y disciplina, dos factores que me han ayudado a lograr todo esto.

A mi abuela.

Ernestina Garibay Gómez, mi segunda madre una de las mujeres más fuertes y valientes que conozco, un ser de luz y amor incondicional para toda su familia.

A mi esposo.

José Alberto Jiménez Evaris, por su compañía, su dedicación y su compromiso conmigo y con los míos.

A mis hermanos.

Anyanzy Gómez Cerda y Jorge Nefer Gómez Cerda, por aguantar a esta hermana loca que tienen y por darme la más grande motivación en mi vida que son mis sobrinos Quitzia, Sebastián, Carlos y Fernanda.

A mi tía.

Patricia Cerda Garibay, otra de las mujeres que son ejemplos en mi vida, quien ha logrado que en todo este tiempo la distancia no exista y quien siempre ha creído en mí.

ÍNDICE

Planteamiento del problema	I
Objetivo	II
Hipótesis	III
Introducción	1
Capítulo 1. Antecedentes Generales	
1.1. Concepto de organización	4
1.2. Proceso Administrativo	5
1.2.1. Planeación	6
1.2.1.1. Concepto	7
1.2.1.2. Elementos	8
1.2.1.3. Técnicas	12
1.2.1.4. Principios	13
1.2.2. Organización	14
1.2.2.1. Concepto	14
1.2.2.2. Etapas	15
1.2.2.3. Técnicas	18
1.2.2.4. Principios	25
1.2.3. Dirección	26
1.2.3.1. Concepto	26
1.2.3.2. Elementos	26
1.2.3.3. Principios	36
1.2.4. Integración	37
1.2.4.1. Concepto	37
1.2.4.2. Elementos y Principios	37
1.2.5. Control	38
1.2.5.1. Concepto	38
1.2.5.2. Elementos	38
1.2.5.3. Técnicas	39
1.2.5.4. Principios	43
1.3. Microempresas en México	44
1.3.1. Clasificación y estadísticas de las microempresas en México	47
1.3.2. Situación financiera	50
1.3.3. Situación social	53
1.3.4. Situación política	54
Capítulo 2. Comportamiento, desarrollo y cultura organizacional	
2.1. Concepto e importancia del comportamiento organizacional	57
2.1.1. Elementos del comportamiento organizacional	58
2.2. Concepto de desarrollo organizacional	60
2.2.1. Actividades y pasos del desarrollo organizacional	83
2.2.2. Finalidad del desarrollo organizacional	86
2.3. Concepto de cultura organizacional	88
2.3.1. Evaluación de la cultura organizacional	89
2.3.2. Origen de la cultura organizacional	90

2.3.3. Importancia de la cultura organizacional	91
2.3.4. Niveles de la cultura organizacional	91
2.3.5. Variables y tipos de cultura organizacional	93
2.4. Concepto de cultura organizacional	95
2.4.1. Modelo del cambio organizacional planeado	95
2.4.2. Necesidad del cambio	97
2.4.3. Resistencia al cambio	98
Capítulo 3. Clima organizacional	
3.1. Concepto e importancia del clima organizacional	103
3.2. Teoría de Litwin y Stringer	106
3.2.1. Dimensiones y medida del clima organizacional según Litwin y Stringer	109
3.3. Teoría de Likert	109
3.3.1. Tipos de clima según Likert	111
3.3.2. Dimensión y medida del clima organizacional según Likert	113
3.4. Teoría de William J. Reddin	115
3.4.1. Factores de influencia en el clima organizacional según Reddin	115
3.4.2. Tipos y características del clima organizacional según Reddin	117
3.5. Clima organizacional y productividad	126
3.6. Diseño y características de los instrumentos para medir el clima organizacional	130
Capítulo 4. Caso Práctico	
4.1. Antecedentes	140
4.2. Generalidades	141
4.3. Propuesta para la implementación de un buen clima organizacional	142
4.4. Implementación de un buen clima organizacional	144
4.4.1. Entrevistas con los integrantes de la organización	144
4.4.2. Diseño y aplicación de cuestionario	145
4.4.2.1. Resultados de la aplicación	149
4.4.3. Análisis FODA	151
4.4.4. Rediseño de la estructura organizacional	152
4.4.4.1. Organigrama	152
4.4.4.2. Determinación de áreas principales	153
4.4.5. Determinación de la función gerencial por área	155
4.4.6. Determinación de la administración general	156
4.4.7. Instauración de canales de comunicación	158
4.4.8. Capacitación y motivación	158
4.4.9. Verificar la implementación de la propuesta y dar a conocer sus resultados	159
4.4.10. Beneficios de la implementación	159
Conclusiones	161
Bibliografía	162

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México existe un gran número de empresas familiares las cuales se enfrentan a interminables obstáculos que son propiciados por la falta de experiencia en sus dirigentes y sobre todo al desconocimiento que tienen ellos acerca de aspectos administrativos, nulas habilidades gerenciales, falta de liquidez y difícil acceso a créditos.

Por lo cual es necesario que conceptos como cultura, cambio y clima organizacional deben ser un punto a seguir en el día a día de las organizaciones, una buena y correcta implementación de estos factores las dotaría de un factor humano satisfecho que contribuiría de una mejor manera al desarrollo y éxito empresarial, implicaría tener gente comprometida e identificada, que facilitara la operación y buen funcionamiento de estas.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el clima organizacional de una panadería aplicando los métodos y herramientas necesarias para la obtención de los resultados organizacionales planeados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reforzar la forma en la que los empleados se identifican con la empresa.
- Mantener una buena motivación en los empleados.
- Integrar los objetivos organizacionales con los personales para optimizar el desempeño de los trabajadores.
- Verificar la estabilidad de los canales de comunicación entre jefe y colaboradores.

HIPÓTESIS

Mediante la implementación de un buen clima organizacional en la empresa, se mejorará la identificación del personal, se dotará a su dirigente de una visión empresarial que le permita obtener un factor humano motivado y satisfecho a fin de aumentar su productividad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo avanza a pasos acelerados en todos los ámbitos, por lo que es necesario adaptarnos a esos cambios con la misma rapidez, mucho más importante es que las organizaciones sepan afrontar estos cambios y sincronizarse a ellos.

En México, un país cuyo sector económico está en su mayoría conformado por pequeñas y medianas empresas es de vital importancia concentrar estos cambios al clima dentro de las organizaciones, hacer que todos los factores que integran al clima organizacional estén en equilibrio y que su buena implementación de pie a contribuir en el éxito de la organización.

Los factores que deben estar en equilibrio son la organización misma a través de su estructura, procesos, metas y objetivos y las personas o factor humano, sus percepciones, actitudes, comportamientos y la relación de estos con su desempeño en el trabajo.

La importancia del clima organizacional radica en la relación que tiene con los resultados dentro de la organización, la forma en la que la buena gestión de los factores que lo conforman ayuda a mejorar procesos, maximizar eficiencia, innovar y mejorar el desempeño general de los colaboradores, un buen clima organizacional favorecerá la actitud de la gente frente a los cambios.

Es común que las principales variables que se toman en cuenta para el éxito o fracaso de una organización sean las económicas, las organizaciones están conformadas por personas y componentes, está comprobado que el grado de satisfacción de estas tendrá impacto tanto positivo como negativo dentro de ella, también repercutirá en la imagen empresarial que se quiere proyectar en donde un buen clima organizacional será sinónimo de una buena motivación en el factor humano lo que mostrará una organización integrada con las personas que la conforman, exitosa, productiva y competitiva.

Por ello el capítulo uno de este trabajo, estará enfocado en las organizaciones y sus generalidades, como lo son estructura, tamaño y características, el proceso administrativo y la situación del sector microempresas en México.

En el capítulo dos se abordara el tema de las personas dentro de la organización, la importancia que tienen conceptos como comportamiento, desarrollo y cultura organizacional, así como la relación que hay entre estos conceptos y el éxito de la organización.

El capítulo tres estará enfocado en el clima organizacional, las principales teorías y aspectos característicos del tema así como la importancia que este tiene en la situación actual de las empresas.

El capítulo cuatro estará enfocado en la implementación de un buen clima organizacional en una panadería tradicional mexicana llamada “Panadería Telma”.

La presente tesis muestra tan solo un ejemplo de la necesidad que tienen las empresas actuales de un equilibrio entre su factor humano y sus objetivos económicos, hecho que impactara en todos los ámbitos a la organización, haciéndola más competitiva ya que un buen clima organizacional incentivara a que el personal esta mas dispuesto y receptivo a la innovación, aumentara su rendimiento y por ende los hará eficientes y eficaces aumentando la productividad y mejorando la imagen que proyecta la organización.



CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El origen etimológico de la palabra organización proviene del griego organón, que puede traducirse como herramienta o instrumento.

En administración, una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

La actividad de la organización se logra a través de una coordinación (ordenamiento simultáneo y armonioso) consciente, deliberada y plena de propósitos. Además, las organizaciones requieren de comunicación entre sus miembros, deseos de colaboración y un propósito común de todos sus integrantes.

Las organizaciones son también agrupaciones humanas, deliberadamente diseñadas, construidas, en cambios constantes y son reconstruidas o renovadas para lograr objetivos específicos. Sus miembros deben estar en comunicación, ser motivados en su trabajo, tener un sentido de identidad y otro de pertenencia y desarrollar la capacidad de tomar decisiones.

Las características organizacionales, como la estructura organizacional, la división y especialización funcional del trabajo y el sistema formal de retribución de sueldos y salarios, dictan la función principal de una determinada posición de trabajo, y también del comportamiento de los individuos de la organización. Además, las organizaciones poseen características propias: visión, misión y propósitos; tales características afectan el comportamiento de sus miembros, aparte de las aportaciones personales de éstos a su propio comportamiento. Por lo tanto, es necesario que las características de la organización sean comprendidas para entender la psicología del trabajo que se realiza.

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración, según Lourdes Münch, “es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”.

Esta disciplina es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social ya que simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad; es un hecho que la productividad y la eficiencia de cualquier empresa está en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, se le conoce como proceso administrativo. Este proceso es una metodología básica que permite al administrador manejar eficazmente una organización, además de proporcionarle los fundamentos para aplicar otros enfoques o estilos de gestión.

Existen diversos criterios en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Uno de los criterios más difundidos es el de las cinco etapas, estas etapas conforman dos fases, a las cuales Lyndall F. Urwick les llamo mecánica y dinámica:

- Fase mecánica. Es la parte de la administración donde se establece lo que debe hacerse.
- Fase dinámica. Que se refiere a cómo manejar la empresa.

PROCESO ADMINISTRATIVO		
FASES	ETAPAS	ELEMENTOS
FASE MECÁNICA O ESTRUCTURAL	PLANEACIÓN	Filosofía y valores
		Misión y visión
		Objetivos
		Estrategias
		Políticas
		Programas Presupuestos
	ORGANIZACIÓN	División del trabajo
		Coordinación
	INTEGRACIÓN	Selección
		Determinación de requisitos
Análisis de proveedores		
Contratación		
FASE DINÁMICA U OPERATIVA	DIRECCIÓN O EJECUCIÓN	Toma de decisiones
		Motivación
		Liderazgo
	CONTROL	Estándares
		Medición
		Corrección
		Retroalimentación

FIGURA 1. Resumen de las fases, etapas y elementos que conforman el proceso administrativo. FUENTE. MÜNCH GALINDO, Lourdes (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México, Pearson, p.28.

1.2.1. PLANEACIÓN

1.2.1.1. CONCEPTO

Una de las principales responsabilidades de los administradores es decidir hacia dónde debe dirigirse la organización en el futuro y cómo llegar hasta ahí. Sin metas ni planes claros, los empleados no pueden desempeñarse a su máximo potencial ni la organización prosperar.

La planeación permite determinar las metas de la organización y los métodos para lograrlas, en algunas organizaciones, por lo general las más pequeñas, la planeación es informal. En otras, los administradores siguen un marco de planeación bien definido.

La planeación, es entonces, el acto mediante el cual se determinan las metas de la organización y se establecen los medios para lograrlas.

Las actividades que se realizan a través de la planeación son:

- La determinación exacta de los resultados que se pretende obtener
- El análisis del entorno para prevenir el escenario futuro, conocer los riesgos y oportunidades y saber que recursos y alternativas se requieren para lograr dichos resultados.

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el período de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- Estratégica; la realizan los altos directivos, para establecer las directrices y planes generales de la organización, generalmente es a mediano y largo plazo y abarca todas las áreas de la empresa.
- Táctica; es responsabilidad de los jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico, se refiere a un área específica de la organización y puede ser a mediano y corto plazo.
- Operacional; es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza en niveles de sección u operación.

Durante la planeación se plantean y responden las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué queremos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan los recursos, se reducen los costos y se incrementa la productividad, ya que al establecer claramente los resultados por alcanzar, se orientan los recursos, las acciones y los procesos para lograrlo.

1.2.1.2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- **PLAN ESTRATÉGICO**

Lourdes Munch define el plan estratégico como “el plano que define las actividades y la distribución de recursos de la organización (en forma de efectivo, recursos humanos, espacio e instalaciones) que se requieren para alcanzar las metas organizacionales”.

También conocido como plan de negocios, el plan estratégico es el documento en el que se establecen los elementos del proceso de planeación.

El propósito de los planes estratégicos es convertir en realidad las metas de la organización en un período de dos a cinco años.

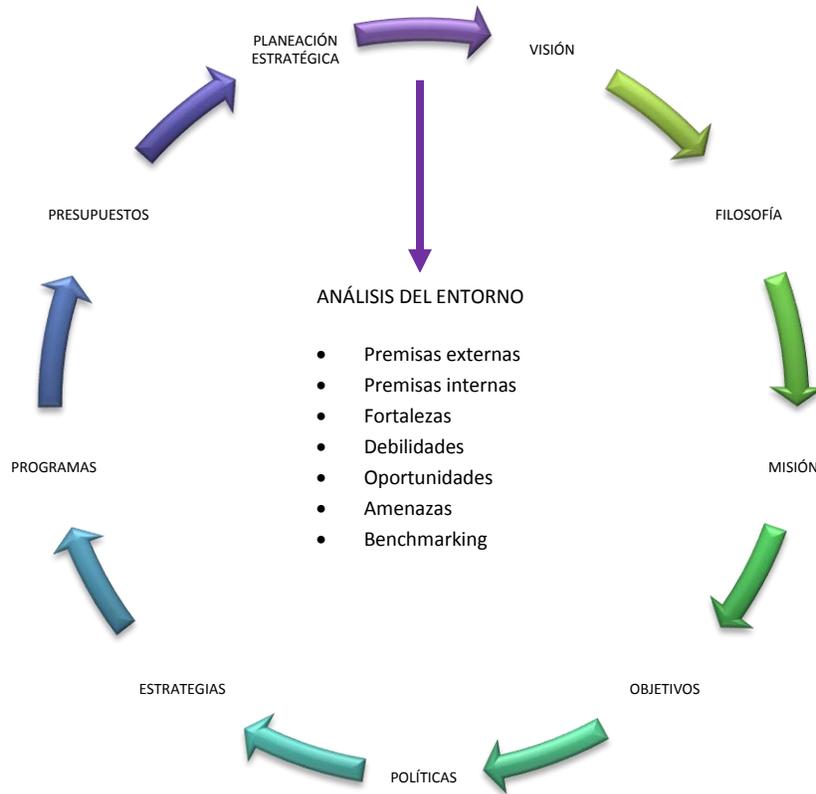


FIGURA 2. Proceso de planeación estratégica. Fuente: MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p. 43.

• **FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL. VALORES.**

Para Lourdes Munch, la filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos, que orientan la vida de la organización.

La filosofía organizacional le da sentido y finalidad a todas las acciones futuras de una empresa y esta comprende credo, valores y compromisos.

Los valores, por su parte, son pautas o principios de comportamiento que orientan la conducta de los individuos en la organización.

- **MISIÓN.**

La misión es la razón de ser de la organización; es la definición del propósito y la actividad fundamental de carácter permanente de la empresa.

Una misión bien definida es la base para el desarrollo de todos los planes y metas. Sin una misión clara, los planes y las metas se desarrollan al azar y no llevan a la organización en la dirección correcta, la declaración de la misión define el propósito que va a distinguir a la organización de otras similares.

- **VISIÓN.**

La visión describe el estado al que aspira la organización en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones concretas en el presente.

- **OBJETIVOS.**

Los objetivos se determinan en relación directa con los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos, en sí, representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, determinados cuantitativamente y establecidos para realizarse en un tiempo específico.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- ✓ Establecerse en un tiempo específico.
- ✓ Determinarse cuantitativamente.

Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

- **ESTRATEGIAS.**

Son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

Mediante las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias, como objetivos en una organización. En el

plan estratégico deberán incluirse y detallarse todas las estrategias, con la finalidad de poder elaborar el programa y calcular el presupuesto correspondiente.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que cada decisión conlleva un riesgo, por lo que las estrategias deben evaluarse con mucho cuidado y tener presente que las estrategias deben promover la creación de ventajas competitivas.

- **POLÍTICAS.**

Las políticas don guías para orientar la acción, son criterios y lineamientos generales por observar en la toma de decisiones.

En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, la diferencia entre ellas es que las reglas son estrictas y las políticas son flexibles.

- **PROGRAMAS.**

Una vez determinados los objetivos y estrategias del plan, es necesario elaborar un programa, dicho programa definirá el tiempo requerido, la secuencia de actividades específicas y los responsables para alcanzar los objetivos.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, así como la de establecer la fecha de inicio y término de cada actividad. La gráfica utilizada comúnmente para elaborar un programa es la de Gantt.

Para la elaboración de un programa se requiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
2. Interrelacionarlas, es decir, determinar qué actividad debe llevarse a cabo antes que otra, qué actividades se darán de manera simultánea y, qué actividades deben efectuarse después.
3. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
4. Designar a los responsables de cada actividad.

- **PRESUPUESTOS**

Los presupuestos proyectan, en forma cuantificada, los elementos necesarios para cumplir los objetivos. Su finalidad principal es determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, así como controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Un sistema presupuestal debe incluir:

1. Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
2. Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que hace la empresa y conceptos como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario y mantenimiento.
3. Presupuesto financiero. Incluye balance, estados de resultados, de origen y aplicación de recursos y de flujo de caja.

1.2.1.3. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Existen diversas herramientas o técnicas para llevar a cabo el proceso de planeación con bases lógicas y racionales. Las técnicas de planeación son imprescindibles para anticiparnos al futuro, minimizar riesgos y optimizar recursos. Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas, cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas, cuando se aplican métodos no matemáticos, el criterio o la experiencia.

Las técnicas de planeación más usuales son:

1. Análisis FODA. El análisis FODA, consiste en detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.

Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la organización que impiden el logro de los objetivos.

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan de manera negativa e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

2. Gráfica de Gantt. También es conocida como gráfica de barras, en ésta se anotan las actividades y los responsables. Funciona mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y término de las actividades. Conforme se avanza en el proyecto, se señala con una línea de distinto color el avance real de las actividades, de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

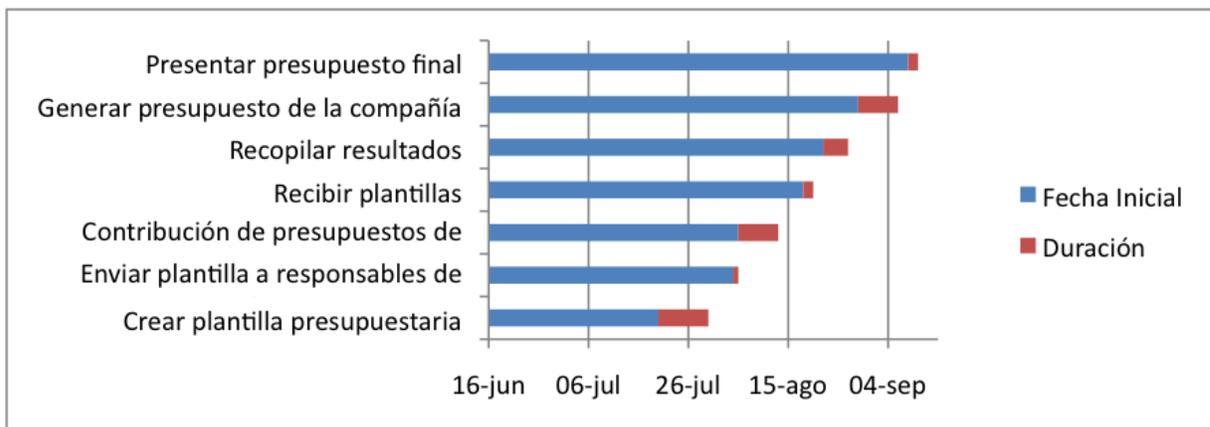


FIGURA 3. Ejemplo de una Gráfica de Gantt. Fuente: Blog de ingeniería y educación.

1.2.1.4. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN.

- **FACTIBILIDAD.** Al elaborar los planes es necesario considerar los recursos disponibles. Los planes deben ser posibles; es ineficaz elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se pueden lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **OBJETIVIDAD.** Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- **FLEXIBILIDAD.** Deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos y que proporcionen nuevos cursos de acción en todos los planes que se adapten fácilmente a las condiciones.
- **CUANTIFICACIÓN.** Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben ser explícitos en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin determinar números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.
- **UNIDAD.** Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico, y dirigirse al logro de la misión y visión organizacionales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto a la interrelación que debe existir en las distintas áreas.
- **DEL CAMBIO DE ESTRATEGIAS.** Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y uno pesimista. De tal forma que al programar ventas e ingresos, por ejemplo, siempre se consideran distintos escenarios y estrategias. Comúnmente esto se conoce como plan a, plan b, y plan c.

1.2.2. ORGANIZACIÓN

1.2.2.1. CONCEPTO

Richard L. Daft, define a la organización como, “el desarrollo de los recursos organizacionales para alcanzar metas estratégicas”. El desarrollo de recursos se refleja en la división del trabajo de la organización en departamentos y trabajos específicos, líneas de autoridad formales y mecanismos para coordinar diversas tareas organizacionales.

Es así como se define que la organización consiste en el diseño y la determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos, en resumen, lograr que todo resulte sencillo y fácil para quienes laboran en la empresa, de tal forma que se mejore la atención y satisfacción de los clientes.

1.2.2.2. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

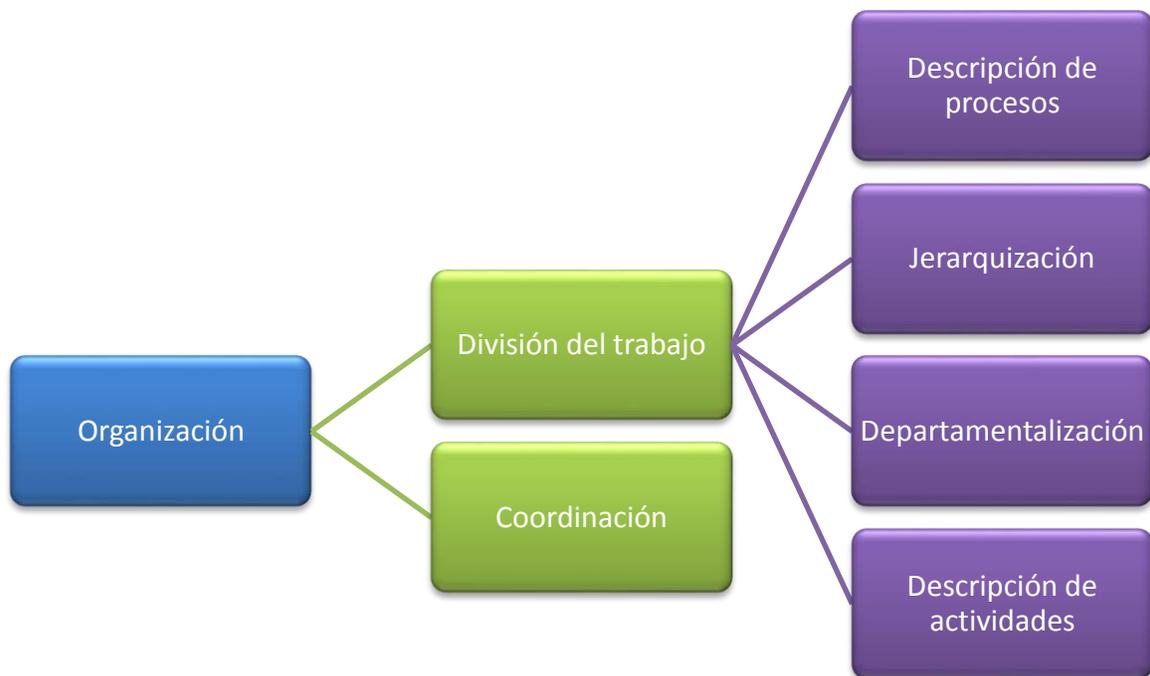


FIGURA 4. Esquema de etapas de la organización. Fuente: MÜNCH GALINDO, Lourdes (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p. 66.

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo consiste en la delimitación de las actividades, con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que consiste en los siguientes procesos:

1. Elaborar una lista que incluya todas las funciones de la empresa
2. Una vez definidas las funciones, las funciones similares se clasifican y agrupan en departamentos o áreas de la empresa.
3. Posteriormente, se analizan las funciones y determinan los procesos que se llevan a cabo.

a) JERARQUIZACIÓN

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

b) DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidas como departamentos. Al departamentalizar es conveniente apegarse a la siguiente secuencia:

- Definir los procesos
- Listar todas las funciones
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud
- Agrupar según un orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

- **TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible diseñar diversos tipos de estructuras organizacionales, las más usuales son:

- **FUNCIONAL.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas, según su función primordial, para lograr la especialización y una mayor eficiencia del personal.
- **POR PRODUCTOS.** Se utiliza en las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí, muestra la división de una empresa en áreas de productos.
- **GEOGRÁFICA O POR TERRITORIOS.** Cuando las áreas de la empresa llevan a cabo actividades en sectores alejados físicamente. Por ejemplo, en una empresa en zonas.
- **POR CLIENTES.** Consiste en crear áreas cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.
- **POR PROCESOS O POR EQUIPOS.** Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si por el volumen de producción reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc.; ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera.
- **SECUENCIA.** Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer áreas que controlen cada uno de ellos.

c) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos o áreas de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo, o puestos, de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, el trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente mediante las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

2. COORDINACIÓN

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad.

La división del trabajo se complementa con la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos para alcanzar los objetivos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen, interrelacionen y se sincronicen, evitando duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

En cualquier proceso organizacional, la eficiencia de este, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene con el establecimiento de líneas fluidas de comunicación y autoridad.

1.2.2.3. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante este proceso. Las técnicas de organización más usuales son:

1. ORGANIGRAMAS

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta. Se pueden clasificar por su objeto, su área y su contenido.

a) POR SU OBJETO:

- Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa.
- Funcionales. Indican, además de las áreas, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.

b) POR SU ÁREA:

- Generales. Representan toda la organización; también se llaman cartas maestras.
- Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

c) POR SU CONTENIDO:

- Esquemáticos. Contienen sólo las áreas principales, no incluyen detalles.
- Analíticos. Más detallados y técnicos.

Existen, además, cuatro formas de representar los organigramas:

- Vertical. En el que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

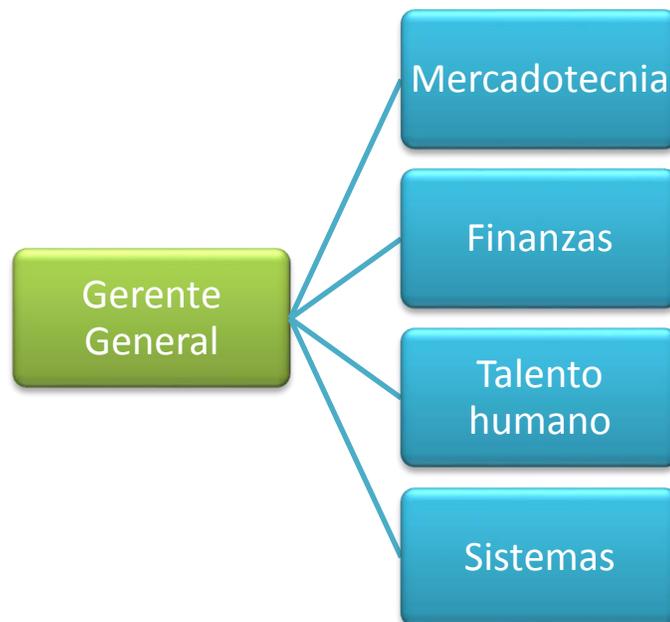


FIGURA 5. Ejemplo de organigrama vertical

- Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

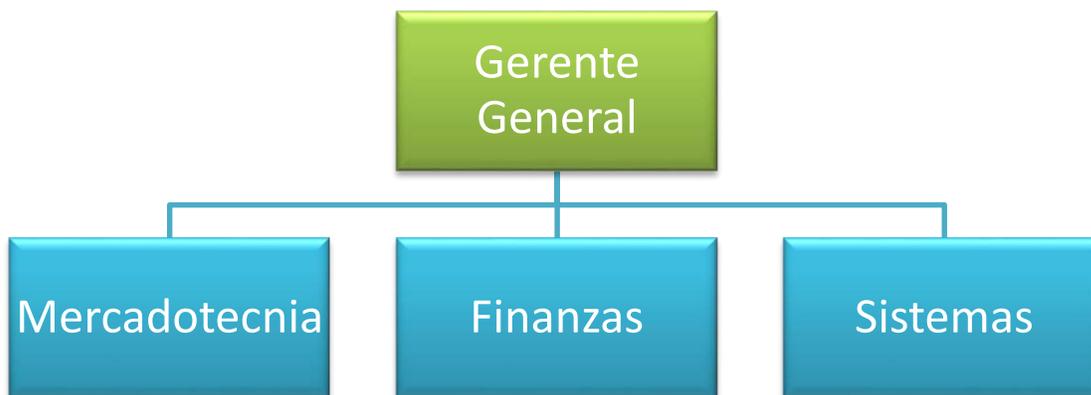


FIGURA 6. Ejemplo de organigrama horizontal

- Circular. Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.



FIGURA 7. Ejemplo de organigrama circular

- Mixto. Se utiliza tanto el horizontal como el vertical, por razones de espacio.

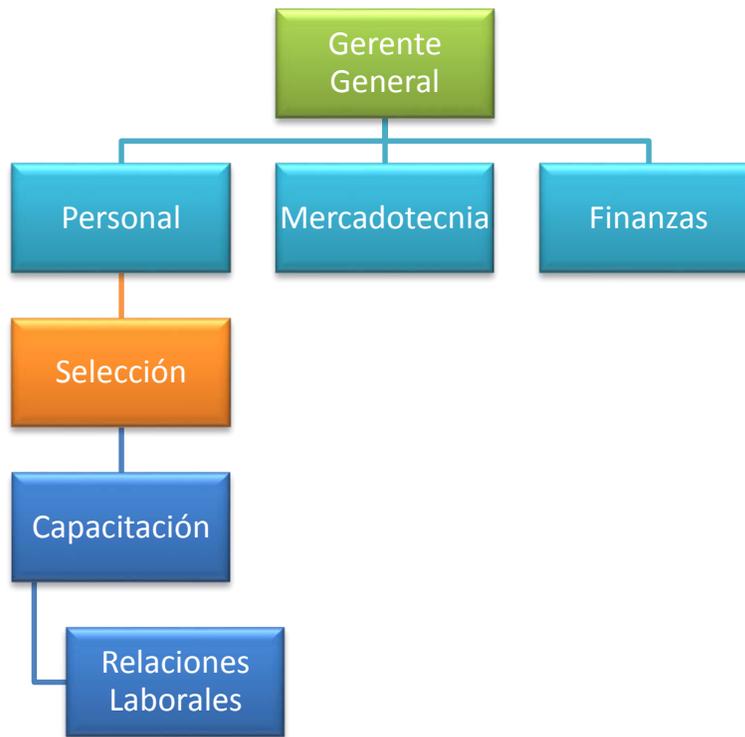


FIGURA 8. Ejemplo de organigrama mixto

2. MANUALES

Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa, de acuerdo a su contenido éstos pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto. Son de gran utilidad ya que:

- Presentan la información de manera ordenada.
- Incluyen la definición acerca de la organización, las actividades, las responsabilidades y las funciones.
- Incrementan la eficiencia del personal, ya que indican lo que se debe hacer y cómo debe hacerse.
- Facilitan la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

3. DIAGRAMAS DE PROCESO O DE FLUJO

Los diagramas de proceso son la representación gráfica de las actividades para llevar a cabo una función de carácter repetitivo. También se les conoce como flujogramas. Los diagramas de flujo permiten:

- Simplificar el trabajo
- Mejorar los procesos
- Eliminar demoras y duplicidades.

Los procesos y los procedimientos se describen en un formato que se llama descripción de proceso o procedimientos, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo.

En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:

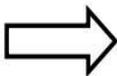
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso Agrega, modifica, montaje, etc.
	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y cantidad. En general no agrega valor.
	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentaneo.
	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén
	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas

FIGURA 9. Símbolos utilizados en los flujogramas. Blog de ingeniería y educación.

EMPRESA X, S.A.		
		FECHA: ELABORÓ: APROBÓ:
Departamento de compras	Descripción del procedimiento	Recepción de mercancía
Actividad	Descripción	Responsable
1	Recibe mercancía y original y copia de factura	Almacenista
2	Revisa factura contra mercancía y orden de compra	Almacenista
3	Verifica que la mercancía reúna las especificaciones estipuladas en la factura y en la orden de compra. No es correcto: anota en la factura la causa de la devolución, regresa la mercancía al proveedor y anota en la orden de compra. Si es correcto: pasa a la siguiente actividad.	Almacenista
4	Coloca la mercancía, anota en la orden de compra la fecha de recepción del material y lo registra en el kárdex	Almacenista
5	Compras: recibe y registra	Comprador

FIGURA 10. Descripción de procedimientos. Fuente: MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p.78.

4. CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES

Mediante el cuadro o carta de distribución del trabajo se analizan las actividades para mejorar la distribución de las cargas de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre cinco y hasta quince personas. Sus ventajas son:

- Eliminar la duplicidad e ineficiencia.
- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos, eliminando tiempos ociosos.
- Evitar fugas de responsabilidad y pérdida de tiempo.

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo se llevan a cabo los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de los deberes o actividades que desempeña cada persona
- Hacer una lista de las funciones que corresponden a ese grupo o sección
- Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades
- Se complementa la información con la observación y la entrevista
- Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona
- Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.

PUESTO/ACTIVIDAD	VENDEDOR		CAPTURISTA		ANALISTA		CRÉDITO	
Actividad	Recibe pedido	4	Captura	4				
Elabora pedido	Revisa	2			Revisa	2		
Revisa	Corrige	2	Corrige	4	Corrige	2		
Corrección							Analiza y autoriza	8
Autoriza crédito	Archiva	2			Archiva	4		
Archiva		10		8		8		8

FIGURA 11. Cuadro de distribución de actividades. En este ejemplo se observa que el total de horas por semana dedicadas al proceso de pedido es de 34 e intervienen cuatro personas. Fuente: MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p.81.

5. ANÁLISIS DE PUESTOS

Es una técnica en la que se clasifican, de manera pormenorizada, las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe tener el personal que lo desempeña.

1.2.2.4. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

1. MISIÓN. Todas las actividades establecidas deben servir para lograr la misión de la organización. La existencia de un puesto o de una función sólo es justificable si es útil para alcanzar los objetivos y la misión.

2. SIMPLIFICACIÓN. No hay que confundir los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo. Al organizar es necesario tener presente que la finalidad de la organización es simplificar el trabajo.

3. ESPECIALIZACIÓN. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Cuanto más específico y menor sea el campo de acción de un trabajador, mayor será su eficiencia y destreza.

4. JERARQUÍA. Este principio establece que la organización es una jerarquía. Cualquier empresa deberá definir los niveles jerárquicos y la autoridad de cada puesto para propiciar el orden y la disciplina y eliminar las fugas de responsabilidad.

5. PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, si no se le hace responsable por los resultados.

6. UNIDAD DE MANDO. Los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

7. DIFUSIÓN. Las obligaciones de cada puesto, la filosofía organizacional y los manuales deben estar a disposición de todos aquellos que tengan relación con las mismas, con la finalidad de que se propicie la comunicación y coordinación de todas las áreas.

8. AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un directivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un jefe no debe ejercer autoridad directa en más de cinco o seis áreas. La centralización del poder origina falta de control.

9. COORDINACIÓN. Las áreas y departamentos de la empresa deberán mantenerse en armonía. El directivo debe buscar el equilibrio en todas las funciones de la organización, ya que la falta de coordinación ocasiona baja productividad. La empresa es un sistema que requiere una estructura organizacional que propicie la armonía y la adecuada sincronización de los procesos para funcionar con eficacia.

10. ADECUACIÓN. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, ésta requiere mantenerse y mejorarse. La organización que es apropiada para una micro o pequeña empresa, en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes y modificaciones necesarios para adaptarse al entorno.

1.2.3. DIRECCIÓN

1.2.3.1. CONCEPTO

La dirección es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, de la motivación, la comunicación y el liderazgo.

En el proceso de dirección se emplean todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos los conceptos administrar y dirigir.

1.2.3.2. ELEMENTOS

La dirección comprende una serie de etapas como la integración, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.

1. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional mediante el cual se selecciona, de entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene dos tipos de repercusiones en la empresa:

- Internas; en cuanto a las utilidades, el producto y el personal.
- Externas; que afectan a proveedores, los clientes, el entorno y la economía.

Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización, sino en diversos segmentos del entorno, tales como los clientes, el personal y la sociedad, por eso, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno, los costos, las repercusiones y los resultados.



FIGURA 12. Pasos por los cuales se efectúa el proceso lógico y racional de toma de decisiones. Fuente. MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p. 101.

- **Definición del problema.** La identificación y definición del problema es trascendental, ya que de una adecuada definición del problema dependerá el planteamiento de alternativas específicas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:
 1. Obtener información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones).
 2. No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
 3. Utilizar vocabulario específico y concreto.
 4. Definir las causas.
- **Determinación y selección de alternativas.** Se desarrollan varias opciones y alternativas para resolver el problema aplicando métodos cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas se elige la óptima, utilizando criterios de acuerdo con el costo- beneficio de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los posibles efectos.
- **Implantación.** Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados.

Las técnicas o herramientas con las que puede auxiliarse el directivo, para la toma de decisiones pueden ser cualitativas, cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, y cuantitativas, que utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica.

2. MOTIVACIÓN

En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar la acción”.

La motivación es una de las funciones más importantes de la dirección, pues por medio de ésta se logra que los empleados trabajen con responsabilidad y arado, de acuerdo con los estándares o patrones establecidos. Existen varias teorías en relación con la motivación, la más importante es la Jerarquía de las necesidades, de Abraham Maslow, quien postula que a la naturaleza humana le son inherentes, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento:

- **Necesidades básicas:**
 - ✓ Fisiológicas: son aquellas que surgen de la naturaleza física, por ejemplo, la necesidad de alimento o reproducción.
 - ✓ De seguridad: implica la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del entorno.
 - ✓ Amor o pertenencia: constituyen los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
 - ✓ De reconocimiento: es la necesidad de obtener el reconocimiento por los resultados obtenidos en el desempeño del trabajo.
- **Necesidades de crecimiento o autorrealización:**
 - ✓ Autorrealización: el deseo que existe en todo ser humano de obtener el máximo desarrollo de su potencial.

Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas en el orden descrito; de esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto de modo suficiente sus cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o autorrealización.



FIGURA 13. Jerarquía de las necesidades de Maslow. FUENTE FIGURA 13. L.DAFT, Richard (2009). Introducción a la administración, México, Cengage Learning, p. 249.

3. COMUNICACIÓN

La comunicación consta de tres elementos básicos, como puede verse en la siguiente figura:



FIGURA 14. Elementos que conforman la comunicación

La comunicación puede ser definida como el proceso mediante el cual se recibe y transmite información, comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

Existen diversos tipos de comunicación:

- **Formal.** Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye por medio de los canales organizacionales. Ejemplo, correspondencia, instructivos, manuales u órdenes.
- **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo, chismes, comentarios, opiniones. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal, lo importante es lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
- **Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa, como, quejas, reportes, sugerencias, órdenes o instrucciones.
- **Horizontal.** Este se da en niveles jerárquicos semejantes, por medio de memorandas, circulares o juntas.
- **Ascendente.** Se transmite de un nivel jerárquico superior a uno inferior.
- **Descendente.** Se transmite de un nivel jerárquico inferior a uno superior.
- **Verbal.** Se transmite oralmente.

- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.
- No verbal. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación.

Los requisitos de una comunicación efectiva son:

- Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria y la realización de los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es mas efectiva cuando se utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Equilibrio. Toda acción administrativa debe acompañarse de un programa de comunicación para darla a conocer.
- Moderación. La comunicación debe ser lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia, ineficiencia y “parálisis por exceso de información”.
- Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

4. LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de una visión. A partir de los resultados de diversas investigaciones, hechas para determinar las cualidades del líder, se concluyó que las más sobresalientes son:

- Seguridad en sí mismo. Esta cualidad lleva implícita la confianza en sí mismo, que nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

- Iniciativa y creatividad. Una característica primordial en el líder ya que inspiran la acción.
- Sentido común. Uno de los axiomas administrativos más acertados es que la administración es la ciencia del sentido común. Si algo necesita un directivo para guiar a otros es sentido común.
- Compromiso. El compromiso de los empleados es uno de los valores indispensables para el éxito de la empresa. Es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad.
- Optimismo. Es una de las cualidades más preciadas en los líderes.
- Espíritu de logro. La consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder. Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr los resultados esperados y cumplir con la visión. El líder fija metas claras y específicas y hace partícipe de éstas a su gente, de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener.
- Sencillez y humildad. El avance social de la actualidad demandan sencillez del directivo. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en el liderazgo.
- Visión. Los líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. La visión es la visualización de un estado futuro, los resultados que se desea obtener. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión, no existirá un enfoque claro y consistente hacia el cual dirigirse.

a) ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos en la forma de dirigir que caracterizan al líder. El estilo de dirección prevaleciente en una empresa es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo varían de acuerdo con las características de personalidad y la preparación del dirigente, el tipo de personal y la cultura organizacional; sin embargo, diversos estudios demuestran que existen formas o estilos de dirección que

promueven una mayor eficiencia en los colaboradores con la finalidad de desarrollar habilidades directivas, una de las teorías más destacadas es el grid gerencial de Blake y Mouton.

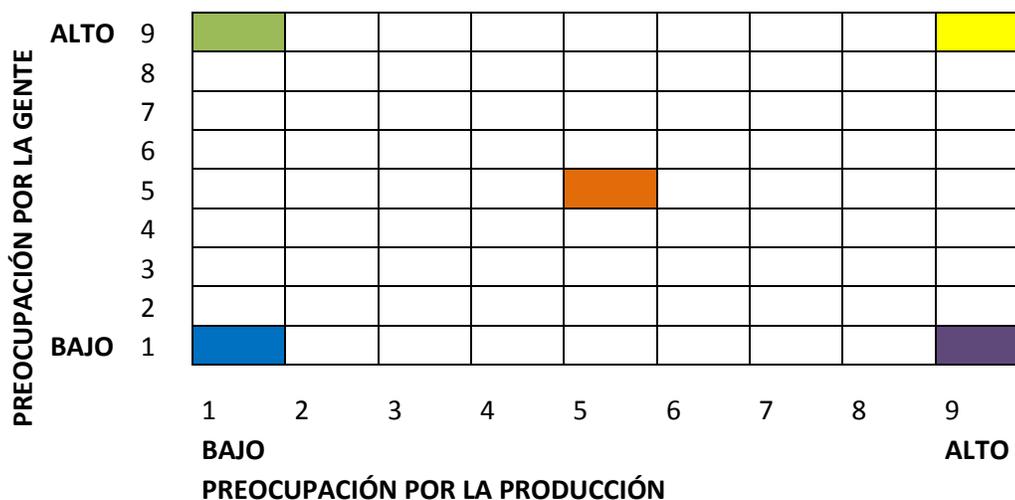


FIGURA 15. Grid gerencial. Fuente: MÜNCH GALINDO, Lourdes (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p. 209.

La figura anterior representa el grid gerencial, un ejemplo de los tipos de liderazgo son los puntos sombreados en gris que representan cinco estilos básicos de dirección, aunque en total existen 81 formas, las cuales son el número de rejillas que tiene el grid. Los cinco estilos son predominantes aunque no únicos, ya que estos pueden manifestarse solos o acompañados.

- **Liderazgo 1.9 o paternalista.** El dirigente considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistema de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar de manera continua la productividad. La experiencia demuestra que el ser humano es un ser insatisfecho, por naturaleza y, que en la medida en que se le otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que el empresario tiene la obligación de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la empresa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres.
- **Liderazgo 9.9 o transformador.** La consumación del trabajo se logra mediante la entrega de la gente a sus labores, la interdependencia de una meta común dentro de la

organización y las relaciones de confianza y respeto. Es la forma más adecuada para lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y la ciudadanía hacia la consecución de las metas.

- **Liderazgo 5.5 o demócrata.** Se logra el desempeño adecuado de la organización, balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento, a un nivel satisfactorio, de la moral de la gente. El dirigente es el “hombre organización”, ya que es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Este estilo promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra resultados óptimos porque la relación jefe- subordinado se torna en una negociación en la que nunca se logra el compromiso total.
- **Liderazgo 1.1 o burócrata.** El mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización. A este dirigente no le interesa la gente ni los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Este tipo de dirigente tiene los índices de productividad más bajos, ya que el personal se torna indiferente, perezoso y poco productivo.
- **Liderazgo 9.1. o autocrático.** La eficiencia en el trabajo resulta al mantener los factores humanos en un nivel en el que interfieran lo menos posible en el proceso. Caracterizado por un alto interés en los resultados y una mínima preocupación por la gente. Este tipo de directivo resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos, pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización.

Como puede observarse, existen dos intereses básicos en todo líder, uno por la producción o los resultados y el otro, por las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos.

5. AUTORIDAD

La autoridad es uno de los componentes básicos del liderazgo y la dirección, existen diferentes tipos de autoridad:

- Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:
 1. Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 2. Funcional. Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- Técnica o staff. Surge de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina de la personalidad del individuo.

El ejercicio de la autoridad se realiza a través de la delegación y el mando:

a) DELEGACIÓN

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Sus ventajas son:

- Permitir al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- La responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

Los requisitos necesarios para delegar son:

- Delimitar claramente la autoridad y la responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, con el fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones o fuga de autoridad.
- Especificar metas y objetivos de la función delegada.
- Capacitar al personal en quién se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación.

b) MANDO

El mando asume dos formas: órdenes e instrucciones:

- Órdenes. La orden es el ejercicio de autoridad mediante el cual se transmite la indicación de que una actividad debe ser desempeñada.

Para que una orden sea efectiva deben considerarse los siguientes factores:

1. Motivar la acción.
 2. Que sea transmitida por escrito.
 3. Que sea clara y precisa.
 4. Explicar y fundamentar la necesidad de su cumplimiento.
 5. Elegir el momento y el lugar más apropiados para transmitir la orden.
- Instrucciones. Son secuencias o pasos que deben realizarse en situaciones de carácter repetitivo. Los instructivos y las circulares son los medios más convenientes para transmitirlos.

1.2.3.3. PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

1. DE LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO. Los problemas deben atenderse a partir del momento en que surgen, ya que no tomar una decisión cuando se origina un conflicto, por insignificante que parezca, ocasiona que éste crezca y después sea irresoluble.

2. APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO. Los conflictos y obstáculos deben verse como oportunidades, ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y en nuevas estrategias; son “focos rojos” que al surgir proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Los problemas no deben conceptualizarse como amenazas, ya que estos representan oportunidades de mejora.

3. IMPERSONALIDAD DE MANDO. Cuando un directivo o jefe emite una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta es un requerimiento de la empresa, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad por parte de los jefes, ya que éstas originan descontento, baja moral y escaso compromiso por parte del personal.

4. COORDINACIÓN DE INTERESES. Los objetivos de todos los departamentos deben relacionarse de forma armoniosa para lograr la misión y la visión organizacionales. Los directivos, jefes, administrativos y colaboradores hallarán en el logro de los objetivos de la organización, la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.

5. DE LA VÍA JERÁRQUICA. Es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que, al emitir una orden, se transmita a través de las líneas de comunicación definidas por la organización.

1.2.4. INTEGRACIÓN

1.2.4.1. CONCEPTO

La integración es la etapa por medio de la cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones.

En esta etapa se adquieren los recursos necesarios para que la empresa opere. En el caso de una nueva empresa, se llevan a cabo los trámites necesarios para su apertura, los cuales varían de acuerdo con la localidad o el país. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal y los recursos para el desempeño de las actividades.

1.2.4.2. ELEMENTOS Y PRINCIPIOS

- **PROVISIÓN DE ELEMENTOS NECESARIOS**

A cada miembro de la empresa se le deben proporcionar los elementos necesarios para enfrentar con eficiencia las necesidades de su puesto. La dirección debe estar consciente de los recursos requeridos para desempeñar el trabajo.

- **CALIDAD DE LOS PROVEEDORES**

En ningún caso debe sacrificarse la calidad de los insumos, ya sean materiales o tecnológicos, para reducir los costos, ya que esto afecta la calidad del producto y el éxito en los resultados.

- **EL HOMBRE ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO**

Las personas que se integren a la organización deben reunir los requisitos para desempeñar su labor correctamente. El personal debe tener las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las particularidades de la organización, lo que requiere un proceso que garantice que el personal que se integre

a la empresa reúna las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias necesarias para cubrir cada puesto.

1.2.5. CONTROL

1.2.5.1. CONCEPTO DE CONTROL

El control es la evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos.

El control promueve la eficiencia, su carácter es preventivo, ya que sirve para medir la situación presente y para mejorar acciones futuras, su principal propósito es prevenir errores. El control incide en la competitividad debido a que gracias a éste es posible:

- Establecer medidas para corregir las actividades, para alcanzar los planes.
- Determinar y analizar las causas que originan desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Reducir costos y ahorrar tiempo al evitar errores.
- Incidir directamente en la racionalización y optimización de recursos y, por consecuencia, en el logro de la productividad y la calidad.

1.2.5.2. ELEMENTOS

1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES E INDICADORES. Un estándar o indicador es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón para efectuar el control. Una vez efectuada y obtenida la información acerca de los resultados, es necesario comparar los resultados en relación con los estándares preestablecidos.

2. MEDICIÓN Y DETECCIÓN DE DESVIACIONES. La medición de resultados consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares, con la finalidad de detectar desviaciones.

Para la medición se utilizan primordialmente los sistemas de información; por lo tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida. Ésta debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medida apropiadas y fluida.

Una desviación o no conformidad es la diferencia entre el desempeño real y el estándar, o sea, el cumplimiento de los requisitos.

3. CORRECCIÓN. Antes de iniciar la acción correctiva es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema. La corrección consiste en la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. Un ejemplo frecuente de esta situación se presenta cuando hay una disminución en las ventas, lo que indica que no se lograron los objetivos. Antes de establecer una medida correctiva es conveniente analizar si esta disminución es a causa de la escasa calidad en el producto o de la ineficiencia de la fuerza de ventas.

4. RETROALIMENTACIÓN. La retroinformación o retroalimentación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo, para eliminar fallas y errores. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

1.2.5.3. TÉCNICAS

Existen distintos tipos de control de acuerdo con el momento en que se efectúe:

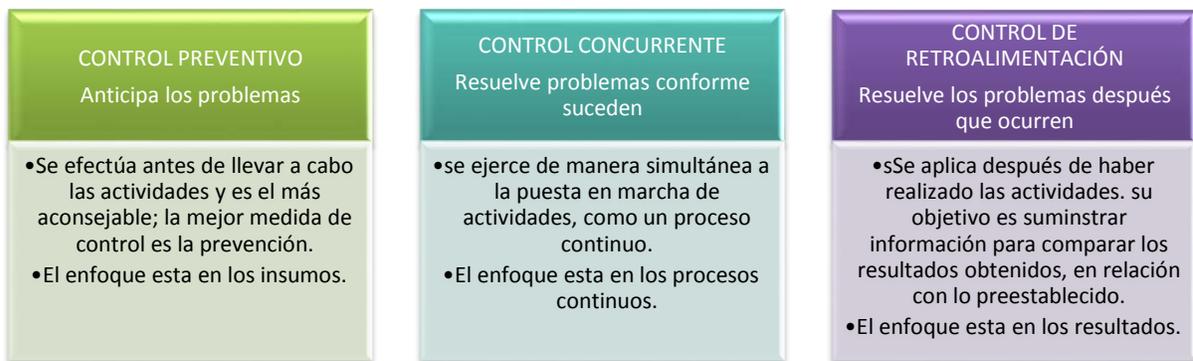


FIGURA 16. Tipos de control. Fuente: L. DAFT, Richard (2009). Introducción a la administración. México. Cengage Learning, p. 56.

Las técnicas de control son las herramientas para llevar a cabo el proceso de control, a continuación se muestra un gráfico que menciona las técnicas de control:



FIGURA 17. Técnicas de control. Fuente: MÜNCH GALINDO, Lourdes (2011). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. México. Pearson, p.127.

- **ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL**

Para establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares.
2. Que el personal comprenda y aplique los controles.
3. Evaluar la efectividad de los controles.
4. Simplificarlos y perfeccionarlos.

- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios con los que se recopilan, procesan y analizan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización. Es importante tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede generar papeleo excesivo y burocratización. Las características de un sistema adecuado de información: oportunidad, confiabilidad, exactitud, validez, fiabilidad y precisión. Los sistemas de información incluyen a todas las áreas de la empresa y comprenden:

- a) **REPORTES E INFORMES**

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema, con el fin de evitar confusiones.
- Concentración sobre las excepciones. Deben revelar hechos críticos.
- Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- Equilibrio. Debe existir una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse con frecuencia, pero que requieren de revisiones y ajustes periódicos para no caer en la rutina y en la obsolescencia.
- Oportunidad. Contar con información oportuna y periódica, no significa que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- Evaluación. Es necesario evaluar con frecuencia la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna y si se justifica su costo.

- Gráficas, audiovisuales. Para la presentación de un informe puede ser de gran ayuda el uso de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

b) FORMATOS

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información, además sirven para registrar las operaciones.

• **INDICADORES**

Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que éstos permiten evaluar los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, por consecuencia, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Independientemente del tamaño de la empresa, los indicadores diseñados correctamente sirven para evaluar el logro de resultados, algunos tipos de indicadores son:

1. Financieros. Como su nombre lo indica, se aplican en el área de finanzas. Entre estos destacan las razones financieras.
2. De productividad. Expresan la relación entre los insumos y los productos, se aplican a todas las funciones de la empresa.

Un indicador es un parámetro para evaluar el logro de los objetivos. Existen diversas metodologías de evaluación y control de gestión en las que se utilizan indicadores como, como el balanced scorecard, el benchmarking, la auditoría contable y administrativa, entre otras. Además, cada organización puede crear indicadores específicos de acuerdo a sus necesidades, siempre y cuando sean confiables, relevantes, vigentes y pertinentes.

1.2.4.3. PRINCIPIOS

1. EQUILIBRIO. Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer mecanismos para verificar que se cumpla la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada esté siendo debidamente ejercida.

2. INDICADORES. Los indicadores de actuación o estándares, sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y evitando pérdidas de tiempo y dinero.

3. OPORTUNIDAD. El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito. Para que sea eficaz no sólo debe ser oportuno, también debe anticipar errores. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma.

4. DESVIACIONES. Las no conformidades o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas para detectar las causas que las originaron, con la finalidad de tomar las medidas necesarias para evitarlas.

5. COSTEABILIDAD. Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que reporte. Sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios que reditúa resultan menores que el costo y tiempo que requiere su implantación.

6. EXCEPCIÓN. El control debe aplicarse preferentemente en las actividades excepcionales y representativas, con el fin de reducir costo y tiempo, para aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que en una empresa se utilice la estadística como medio de control por excepción. Por ejemplo, si se elaboran reportes estadísticos del ausentismo de los empleados, es posible detectar aquellos que tienen una mayor incidencia y establecer medidas correctivas sin necesidad de supervisar con detalle a todos los empleados.

7. FUNCIÓN CONTROLADA. El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que el control perdería efectividad. Por ejemplo, el personal que elabora los estados financieros de una empresa no es el más idóneo para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

1.3. MICROEMPRESAS EN MÉXICO

a) CARÁCTERÍSTICAS

Las microempresas son unidades económicas de producción y comercialización a pequeña escala, las cuales en los últimos años se han convertido en una estrategia de supervivencia de la población mexicana y una parte fundamental de la estructura económica de algunos países de Latinoamérica.

Aunque la mayor parte de los países aplican actualmente políticas de apoyo específicas para las pequeñas y medianas empresas (pymes), es importante señalar que en muchos de ellos no existe una clasificación que incluya a las microempresas.

Lo anterior sucede principalmente en los países desarrollados, en los cuales es posible observar que en realidad no existe una preocupación específica sobre las unidades económicas de tamaño minúsculo, en primer lugar porque no existe un número significativo de ellas y, en segundo lugar, porque las condiciones en las que operan no difieren de las que enfrentan otras empresas en la economía.

A diferencia de estos países, en México hay otra historia. De acuerdo a la información obtenida por el INEGI en los últimos censos económicos, las unidades económicas totalizan a nivel nacional 5, 144, 056 unidades, de las cuales 99.8% emplea a menos de 250 trabajadores, lo cual significa que existen alrededor de 5, 133, 768, micro, pequeñas y medianas empresas. De estas, 4, 886, 853 son microempresas que cuentan con menos de 10 trabajadores, es decir, el 95% del total de las empresas del país, son microempresas.

Algunas características de las microempresas mexicanas son:

- Las microempresas son un importante motor de desarrollo para el país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.
- Diversas instituciones educativas en México han diseñado diplomados y cursos con diferentes enfoques para administrar las empresas familiares o microempresas.
- En México, existen programas como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) y el Fondo Pyme, orientados exclusivamente a apoyar a las microempresas.
- La imagen que proyectan algunas microempresas es de tener una escasa especialización, poca innovación y la generación de empleos de poca calidad.
- La falta de visión, una buena administración y control de los insumos y tecnologías de información.
- La falta de financiamiento, las empresas de hasta 10 empleados deben presentar propuestas sólidas para financiarse.
- La falta de planes que señalen quien toma las decisiones.
- La ausencia de roles que deben tener los integrantes.
- El blindaje de los recursos federales.
- Debilidad competitiva y problemas de impuestos.

b) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las empresas utilizan las estructuras organizativas para caracterizar sus constituciones jerárquicas y flujos de trabajo. Las empresas eligen la estructura organizativa que mejor se adapte a ellas, por lo general, las Mipymes utilizan una estructura organizativa horizontal.

En este tipo de estructura existen muy pocos niveles de mando. Los empleados responden directamente a los dueños del negocio y los propietarios confían en las capacidades de juicio y evaluación de sus empleados por lo que les dan el poder para tomar decisiones en su nombre.

Las Mipymes se benefician enormemente mediante el uso de este tipo de estructura, ya que los propietarios pueden motivar a sus empleados con eficacia. La administración también es capaz de observar directamente y monitorear el desempeño de los empleados. Esta estructura organizativa elimina la burocracia, y la empresa no paga salarios a intermediarios.

La limitación es que a medida de que las escalas de operaciones crecen, a las compañías les resulta imposible el uso de una estructura organizativa horizontal, es por ello que las grandes empresas deben centralizar la toma de decisiones y la autoridad; por ello es recomendable que el alcance de las estructuras organizativas planas se limite a las Mipymes.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

FIGURA 18. Estratificación de las pequeñas y medianas empresas establecida por la Secretaría de economía. Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.



FIGURA 19. Universo empresarial en México. Fuente: Secretaría de Economía.

1.3.1. CLASIFICACIÓN Y ESTADÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO.

a) CLASIFICACIÓN

La microempresa mexicana, ha demostrado ser un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, ya que, además de fomentar el autoempleo, son una forma eficaz por la cual las familias pueden ver incrementadas sus ganancias, a través de la realización de una actividad productiva que incorpore la mano de obra familiar.

En México todas las microempresas se asemejan en ciertos rasgos como:

- Operación con escalas de baja producción.
- Emplean métodos de producción intensivos.
- Utilizan tecnologías y métodos informales.
- Emplean personal cuyas habilidades son resultado de la experiencia.
- Son a menudo propiedad familiar.

A continuación se muestra la tabla de clasificación de micro, pequeñas y medianas empresa (Mipymes) en México, y las referencias para calcular el puntaje de la empresa y el tope máximo combinado.

Tabla de la Clasificación de Empresas Mexicanas

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

FIGURA 20. Clasificación de las Mipymes mexicanas. Fuente: portal de Nacional Financiera. www.nafin.com.mx

Para saber en qué clasificación se encuentra una empresa, se calcula el puntaje de la empresa (Pe), el cual es igual al 10% de total de trabajadores (Tt) de la empresa más el 90% de ventas anuales (Va) de la empresa; y debe ser menor o igual al tope máximo combinado de cada clasificación. Expresado matemáticamente tenemos:

$$Pe = (0.1 * Tt) + (0.9 * Va)$$

El tope máximo combinado resulta de tener el número máximo de trabajadores y ventas anuales en la fórmula del puntaje de la empresa según su clasificación.

b) ESTADÍSTICAS

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) a través de sus censos económicos da a conocer que las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo, aportando el 15% del producto interno bruto (PIB).

Los censos económicos realizados por el INEGI en el 2009 señalan que en México existen aproximadamente 4, 886, 853 microempresas.

A nivel sectorial, las estadísticas reflejan lo siguiente:

- La sección comercial, es la más importante, lo que significa que la mayoría de las unidades económicas del país se desempeñan en actividades comerciales, a su vez el 97% de estas son microempresas, las cuales absorben el 65.1% del personal ocupado y concentran 28.7% de la producción bruta total dentro del sector.
- El sector de servicios le sigue en orden de importancia conformado en un 94.4% de microempresas, estas cuentan con el 43.7% del personal ocupado y aportan 18.3% de la producción bruta total del sector de los servicios.
- Por último el sector manufacturero, dentro de este sector las microempresas representan un 92.5% y capturan al 23.2% del personal ocupado y contribuyen con 2.4% de la producción bruta en manufactura.

En 2009 la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, con el fin de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades.

En un comunicado de la Secretaría de Economía se señala que la estratificación busca evitar la discriminación en el sector, para que empresas con intensiva mano de obra y ventas altas puedan participar en los programas de apoyo para las Mipymes.

El hecho es que las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen el pilar de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, por ello es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

México, entonces, es un país de microempresas por lo que se debe resaltar la importancia que tiene dejar de ser una economía que refleja escasa especialización trabajando en el desarrollo de este sector, implementando herramientas como la tecnología, los sistemas de información, nuevas fuentes de financiamiento y la creación de planes y programas gubernamentales que beneficien a las microempresas mexicanas.

1.3.2. SITUACIÓN FINANCIERA

Las microempresas son un importante motor de desarrollo económico del país al absorber una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos, aun con estas características, se enfrentan a grandes problemas, en México solamente dos de cada diez microempresas pasan el primer año de vida, y el 5% sobreviven los primeros cinco años, lo cual muestra un índice de mortandad muy alto.

La falta de financiamiento es el mayor problema que enfrenta este tipo de empresas, no tienen ciertos apoyos, empezando por el difícil acceso a créditos bancarios o de otras instituciones financieras, cuando una microempresa solicita apoyo financiero se enfrenta a una serie de requisitos que resultan interminables, esto debido a la falta de asesoría o por el carecimiento de una cultura empresarial.

Los apoyos financieros que solicitan los microempresarios suelen ser para la compra de maquinaria, la adquisición de inventarios a bajo precio o para la compra de un vehículo para la distribución de sus productos, pero, al solicitarlos surgen obstáculos difíciles de superar, lo cual hace que desistan de sus propósitos de crecimiento, dejando pasar la oportunidad.

Por eso, es necesario preparar a los microempresarios para que puedan generar propuestas sólidas con visión empresarial, que les permita crecer, conociendo su operación, sus limitantes, sus restricciones y aprovechando sus fortalezas para que puedan generar flujo suficiente para poder amortizar sus compromisos financieros, cuando estos se presenten.

a) FUENTES DE FINANCIAMIENTO MÁS COMUNES DE LAS MICROEMPRESAS

1. Financiamiento vía capital. El mercado de capitales es una herramienta básica para el desarrollo económico de una sociedad, ya que mediante el se hace la transacción del ahorro a la inversión. Por medio de esta opción se interviene en el desarrollo de la economía, ya que, por medio de una mayor propensión al ahorro, se genera una mayor inversión, debido a que se producen excedentes de capital para los ahorradores, quienes buscan invertirlos y generar mayor riqueza. Esta inversión también da origen a nuevas industrias generadoras de ingresos, las cuales sirven como cimientos sólidos para buscar una mayor expansión económica y de esta manera aumentar el ingreso neto y el producto interno bruto.

2. Financiamiento vía deuda. En México, solo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el sistema financiero nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial.

Entre los factores que más dificultan la obtención del crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras muy grandes debido a que los microempresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

Estas condiciones dan como resultado en México el surgimiento de instituciones de microfinanciamiento dedicadas a financiar proyectos productivos de las microempresas con bajos niveles de capitalización y con acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones microfinancieras. Estas instituciones se han propuesto redefinir el papel del crédito en términos de ser una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las microempresas requiere a su vez, de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría, técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

3. Apalancamiento. Las microempresas tienen una gran necesidad, la obtención de financiamientos que aceleren su crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad, México cuenta con esquemas financieros más competitivos para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Las tasas de interés se acercan a los estándares mundiales y la banca comercial inyecta liquidez a los negocios.

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio.

Es decir, los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa. Por lo que debemos entender que apalancamiento financiero, es la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa. El apalancamiento requiere de un estudio profundo de las condiciones financieras de la empresa y de una evaluación adecuada de las diversas opciones del mercado, el primer síntoma de que una empresa necesita recursos es cuando comienza a rechazar propuestas de los clientes y al no tener capacidad para atenderlos se pierde una parte importante del mercado.

4. Proveedores. Es la fuente de financiamiento más común, se genera mediante la adquisición o compra de bienes y servicios que la empresa utiliza en su operación a corto plazo. La magnitud de este financiamiento aumenta o disminuye la oferta, debido a exceso de mercados competitivos y de producción. En épocas de inflación alta, una de las medidas más efectivas para neutralizar el efecto de la inflación en la empresa, es incrementar el financiamiento de los proveedores.

Esta operación tiene tres alternativas que modifican favorablemente la posición monetaria de la empresa:

- Compra de mayores inventarios, activos no monetarios (bienes y servicios), lo que incrementa los pasivos monetarios (cuentas por pagar a proveedores).
- Negociación de la ampliación de los términos de pago a proveedores obteniendo de esta manera un financiamiento monetario de un activo no monetario.
- Una combinación de los dos anteriores.

La obtención de este financiamiento es relativamente fácil, y se otorga con base en la confianza y previo a un trámite de crédito simple y sencillo, ante el proveedor de los bienes y servicios.

5. Crédito bancario. Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales. El crédito bancario es una de las formas más utilizadas por las empresas actualmente de obtener financiamiento.

La mayoría de los otorgantes son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiere. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La empresa debe estar segura de que el banco podrá auxiliara a satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo que ésta tenga y en el momento en el que se presentan.

6. Arrendamiento. Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

La importancia del arrendamiento es la flexibilidad que presta a la empresa ya que no se limitan las posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato o emprender una acción imprevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad o de ajustarse a los cambios que ocurran en el medio de la operación. El arrendamiento se presta al financiamiento por parte, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir activos pequeños.

1.3.3. SITUACIÓN SOCIAL

La mayoría de las microempresas mexicanas tienen un origen familiar, caracterizado por una gestión que solo busca la supervivencia de la empresa sin prestar atención a otros temas que la ayudarían a crecer.

El impacto social que tiene las microempresas se debe a que al establecerse en diversas regiones del país contribuyen al desarrollo local y regional debido a su gran capacidad generadora de empleos, al mismo tiempo brindan oportunidad para que la mano de obra desplazada y los nuevos trabajadores que entran al mercado se empleen.

1.3.4. SITUACIÓN POLÍTICA

En México las microempresas tienen una gran importancia, y se ha creado una alta cantidad de apoyos para dichas empresas.

La Secretaría de Economía tiene un apartado específico para ellas, al igual que organismos como el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y Nacional Financiera. El Gobierno mexicano creó la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa y mediante este acto se promulgó la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

En 1995, se creó el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CNMIPYME), debido a la experiencia que habían tenido diversos países desarrollados quienes destacaron el papel de este tipo de empresas en la economía.

El CNMIPYME tiene como propósito ser un instrumento de concertación integrado conformado por representantes del sector público y privado, para el estudio, diseño y coordinación de la instrumentación de medidas de apoyo que promuevan la competitividad de la Mipyme.

A partir de los sucesos anteriores se han creado un sinnúmero de programas de apoyo para los microempresarios en el país, los más representativos y actuales son:

- **FONDO PYME.** Es un fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, que tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y más y mejores emprendedores.

La población objetivo del Fondo PYME la constituyen los emprendedores, las micro, pequeñas y medianas empresas, y los talleres familiares inscritos en el Registro de los Talleres Familiares de la Secretaría de Economía. Asimismo, podrán ser un tipo de beneficiarios los familiares, descendientes y ascendientes en territorio nacional de migrantes, siempre y cuando sean emprendedores en proceso de establecer una micro, pequeña o mediana empresa o cuenten con una.

- **RED DE APOYO AL EMPRENDEDOR.** La Red de Apoyo al Emprendedor es una gran estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para Emprendedores y Mipymes de las diferentes instancias de Gobierno y del sector privado, que se materializan en la Red Mover a México a través de la cual los participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector. La Red de Apoyo al Emprendedor se alinea con una de las estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo que es Democratizar la Productividad que implica llevar a cabo políticas públicas que eliminen los obstáculos que impiden alcanzar su máximo potencial a amplios sectores de la vida nacional.
- **SISTEMA NACIONAL DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS.** Una incubadora de empresas es un centro de atención a emprendedores en donde orientan y asesoran para que se haga realidad la idea de un negocio.

En una incubadora ayudan a preparar el plan de negocio y acompañan al emprendedor en el proceso de creación de una empresa, proporcionando consultoría en las diversas áreas que necesita manejar todo empresario: mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial.

Algunas incubadoras ofrecen espacios físicos para el emprendimiento de negocios. Se debe de tomar en cuenta que lo que ofrece una incubadora no es financiamiento, sino la oportunidad de capacitación para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializadas.

- **PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDEDORES.** Tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial que resulten en la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras.

Alcance:

1. Campaña Nacional de Emprendedores.
2. Programa Emprendedor en todas las instituciones de educación media y superior.
3. Creación de empresas de mayor valor agregado y con una mayor tasa de sobrevivencia.
4. Creación y consolidación de Incubadoras de Empresas.

Cobertura:

1. Fomento de la cultura emprendedora.
2. Campañas de sensibilización para fomentar el espíritu emprendedor.
3. Atención personalizada a cada uno de los emprendedores que acuden a las incubadoras de empresas.
4. Presencia de incubadoras en cada uno de las entidades federativas.
5. Servicios especializados para la creación de empresas en las siguientes clasificaciones: tradicional, tecnología intermedia o alta tecnología.

Hay una gran cantidad de apoyos, pero es necesario propagarlos para que realmente sean conocidos y solicitados por los gerentes, emprendedores o dueños de microempresas.



CAPÍTULO 2

COMPORTAMIENTO, DESARROLLO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Stephen P. Robbins define al comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Por otro parte, Richard L. Daft, define al comportamiento organizacional como un campo multidisciplinario dedicado al estudio de las actitudes, comportamiento y desempeño humano dentro de las organizaciones.

El estudio formal del comportamiento organizacional comenzó entre 1948 y 1952, este campo intenta ayudar a los administradores a entender mejor a la gente para lograr avances en la productividad y en la satisfacción de los clientes, así como para obtener una posición más competitiva mediante prácticas administrativas.

Ambos conceptos son importantes y reflejan la esencia del comportamiento organizacional, debido a que en toda organización los seres humanos son quienes toman las decisiones que controlan la forma en la que las organizaciones adquieren sus recursos. Estas personas pueden cooperar, competir, apoyar u obstaculizarse unas a otras. Sus creencias y sentimientos acerca de ellas mismas, de sus compañeros de trabajo y de la organización moldean lo que hacen y que tan bien lo hacen. Las personas pueden distraer a la organización de su estrategia al involucrarse en conflictos y malentendidos, o pueden reunir sus diversos talentos y perspectivas para lograr mucho más como grupo que como individuos.

Las actitudes de los administradores y su capacidad para comprender y moldear las actitudes de los empleados, puede afectar de una manera profunda el lugar de trabajo e influir en la motivación, la moral y el desempeño laboral de sus empleados. Las personas son diferentes en muchos aspectos y cada día los empleados y administradores aportan al trabajo sus diferencias individuales. Las diferencias en las actitudes, los valores, la personalidad y el comportamiento influyen en la forma en la que las personas interpretan una tarea, si les gusta que les digan qué hacer, la manera en la que enfrentan los retos y la forma en que interactúan con otras personas.

Las personas son el recurso más valioso de toda organización y al mismo tiempo son la fuente de algunos de los problemas más difíciles a los que se enfrentan las organizaciones. Hay tres habilidades de liderazgo que son centrales para identificar y resolver problemas relacionados con las personas:

- Diagnosticar o comprender la situación en la que un administrador intenta influir.
- Adaptar el comportamiento individual y los recursos para cubrir las necesidades de la situación.
- Comunicarse de forma que los demás puedan comprender y aceptar.

Es por lo anterior que, los administradores deben comprender los principios del comportamiento organizacional, es decir, la forma en la que los individuos y grupos tienden a actuar en las organizaciones. Al aumentar su conocimiento de las diferencias individuales en las áreas de actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y manejo del estrés, los administradores podrán comprender y dirigir a los colegas y empleados a través de los muchos desafíos del lugar de trabajo.

La conducta de una persona en cualquier situación incluye la interacción de las características personales de ese individuo y las características de la situación. Por lo tanto, identificar todos los factores es difícil y consume tiempo, y con frecuencia es una tarea imposible.

Para identificar de forma más fácil los factores administrativos más importantes en el comportamiento organizacional se utiliza el método de contingencia (o situacional) en la administración. La idea básica del método de contingencia es que no hay una mejor forma de administrar; un método muy eficaz en una situación puede no funcionar en otras. El método de contingencia señala que dadas ciertas características de un puesto y ciertas características de la persona que lo desempeña, algunas prácticas administrativas funcionan mejor que otras. Así, al aplicar el método de contingencia se diagnostican las características de los individuos y grupos que participan en la estructura organizacional y su propio estilo de liderazgo antes de decidir acerca de una solución.

El comportamiento organizacional ha evolucionado en un conjunto aplicado de conceptos, modelos y técnicas de las ciencias de la conducta. Las ciencias que más han contribuido al comportamiento organizacional son: la psicología, la psicología social, la sociología, las ciencias políticas y la antropología; ellas han ayudado a entender y usar el comportamiento organizacional en los escenarios organizacionales.

2.1.1. ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional suele dividirse en cuatro elementos para su estudio, los cuales son:

A) PERSONAS

Las personas llegan a formar parte de una organización llevando sus propias metas, de la misma manera la organización persigue sus metas y objetivos organizacionales.

El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades. Se puede desconocer la necesidad que se esconde tras la conducta de los individuos pero eso no quiere decir que no exista.

Las personas se motivan no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que en verdad desean o necesitan, material, emocional o espiritualmente. Las personas deben ser tratadas en forma diferente al resto de los elementos de la producción, las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar el valor de las personas. Para lograr las metas de la organización se necesita a las personas de la misma forma que éstas requieren de las organizaciones para satisfacer sus metas individuales.

El interés de ambas partes debe encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos ganen a través de las metas superiores que se generen con la integración de personas y organización.

Existen infinidad de factores que mueven a los individuos a actuar de tal o cual forma, es indiscutible que el ser humano por naturaleza es polémico e impredecible, pero los expertos en

recursos humanos y administración, se han apoyado en diferentes ciencias para tratar de conducir el comportamiento individual y grupal de las personas dentro de una empresa.

Para estudiar a las personas dentro de la empresa se deben tener en cuenta los factores que intervienen en forma directa en su actuación dentro de esta y también los factores definibles y disponibles; es decir, los datos que pueden obtenerse a partir de la información de su expediente personal.

A continuación se describen los factores antes mencionados:

1. EDAD. Característica que ha sido de gran polémica en el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, sobre todo por la relación edad-productividad.

Es natural pensar que mientras mayor edad tenga un individuo, menor será la energía que utilice en realizar sus funciones y probablemente por esto las organizaciones prefieren la contratación de jóvenes. Sin embargo, se ha demostrado que las personas de edad madura son más estables y esto quizá se deba a dos factores: cuidan más de sus empleos porque saben que no es tan fácil conseguir uno nuevo y además gozan de más prestaciones conforme la antigüedad en el puesto es mayor, lo cual deriva en el hecho de asumir que si las habilidades físicas e intelectuales disminuyen a causa de la edad, la productividad queda compensada por la ventaja de la experiencia. En caso contrario, si el joven no cuenta con gran experiencia, tiene en ventaja la frescura de sus habilidades para desarrollarla con éxito.

2. GÉNERO. Las diferencias relacionadas con el género de los individuos han recibido particular atención en cuanto a la planeación de carrera profesional, debido a las expectativas que se pueden tener a largo plazo de un hombre o de una mujer en niveles ejecutivos y gerenciales.

Las investigaciones formales han demostrado que las diferencias y estereotipos que se han utilizado para describir el comportamiento masculino y femenino en las organizaciones no son válidos. De cualquier forma, es importante señalar que la simple mención de estas diferencias puede llegar a afectar el comportamiento y el desempeño de las personas en las empresas e instituciones. Por ejemplo, un gerente que piensa que las mujeres son menos comprometidas

con la organización debido a factores familiares, seguramente trata a sus colaboradoras de una manera distinta que a los hombres; las mujeres por su parte, resienten este trato y actúan en consecuencia, por lo que los niveles de productividad en ese departamento pueden ser totalmente bajos debido a incidentes producidos por esta causa.

3. ESTADO CIVIL. Robbins menciona que no existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad, pero afirma que, según algunas investigaciones, los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación y están más satisfechos con su trabajo que los solteros, ya que el matrimonio impone mayores responsabilidades, que pueden hacer que un trabajo cobre mayor valor o importancia. Pero no queda clara la cuestión de la causalidad y el efecto. Bien podría resultar que los empleados satisfechos y dedicados estén casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no se ha enfocado en otros estados civiles (divorciado o viudo).

4. NÚMERO DE DEPENDIENTES. Hay quienes afirman que mientras mayor es el número de dependientes, los empleados tienden a ser más estables en sus puestos de trabajo y, por consiguiente, existe menos rotación de personal en las organizaciones. No obstante, es importante mencionar que no existe una investigación formal en este aspecto, por lo que no se puede decir que este factor determine con exactitud el comportamiento humano en la organización.

5. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO. Actualmente las organizaciones, al momento de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal, ponen mucha atención en el tiempo que ha durado determinado candidato en sus puestos de trabajo anteriores. Esto se debe a la relación que se cree que puede existir entre la antigüedad en el puesto y la productividad, así como a las predicciones que se realizan sobre el comportamiento pasado y el comportamiento futuro.

6. HABILIDADES INTELECTUALES. Todos los procesos y actividades mentales están incluidos dentro de las habilidades intelectuales, como los que se mencionan a continuación:

- Aptitud numérica. Habilidad para realizar cálculos aritméticos rápidos y correctos.

- **Comprensión verbal.** Habilidad para comprender lo que se lee o escucha, y la relación de las palabras entre sí.
- **Velocidad de recepción.** Habilidad para identificar similitudes y diferencias visuales con rapidez y precisión.
- **Razonamiento inductivo.** Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo.
- **Razonamiento deductivo.** Habilidad para utilizar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.
- **Visualización espacial.** Habilidad para imaginarse cómo se vería un objeto si se cambiara su posición en el espacio.
- **Memoria.** Habilidad para retener y recordar experiencias pasadas.
- **Inteligencia emocional.** La inteligencia emocional involucra cuatro componentes básicos:

a) **Autoconciencia.** Es ser consciente de lo que se siente. Las personas que están en contacto con sus sentimientos, son más capaces de guiar su vida y acciones. Un alto grado de autoconciencia significa que una persona puede evaluar con precisión sus fuerzas y limitaciones y tener un sentimiento saludable de confianza.

b) **Autoadministración.** La capacidad para controlar las emociones perturbadoras o dañinas y equilibrar el estado de ánimo propio, de manera que la preocupación, la ansiedad, el miedo o el enojo no nublen el pensamiento ni se interpongan en el logro de los objetivos. Las personas hábiles en la autoadministración conservan el optimismo y la esperanza a pesar de los reveses y obstáculos. Esta capacidad es crucial para el logro de las metas a largo plazo.

c) **Conciencia social.** La capacidad para comprender a los demás y practicar la empatía, lo cual significa ser capaz de ponerse en el lugar de alguien más, reconocer lo que los demás sienten sin que lo digan. Las personas con conciencia social son capaces de comprender puntos de vista diferentes e interactuar con efectividad con muchos tipos de personas.

d) Conciencia de relación. La capacidad para conectarse con los demás, construir relaciones positivas, responder a las emociones de los demás e influirlos. Las personas con conciencia de relación saben cómo escuchar y comunicarse con claridad y tratan a los demás con compasión y respeto.

Los estudios han encontrado una correlación positiva entre el desempeño laboral y los altos grados de inteligencia emocional en varios puestos, la inteligencia emocional puede tener particular importancia en los puestos que requieren de un alto grado de interacción social, que incluye a los administradores responsables de influir a otros y lograr actitudes y relaciones positivas dentro de la organización. Los administradores con baja inteligencia emocional pueden menoscabar la moral de los empleados y dañar a la organización.

En tiempos de grandes cambios y crisis, los administradores dependen de un nivel alto de inteligencia emocional para ayudar a los empleados a enfrentar la ansiedad y el estrés que pueden estar experimentando.

7. HABILIDADES FÍSICAS. Las habilidades físicas se necesitan para la realización de funciones que exigen resistencia, destreza y fuerza. Generalmente estas habilidades se utilizan en funciones más o menos estandarizadas en cuanto a las actividades que se realizan.

8. HABILIDADES PARA EL PUESTO. El ajuste adecuado de las habilidades intelectuales y físicas de las personas, con las habilidades que requieren los diferentes puestos de trabajo en las organizaciones, es el principal factor que determina tanto la satisfacción del empleado, como los índices de productividad.

De la capacidad que tenga el administrador de una organización para identificar con precisión que habilidades requiere cierto puesto, así como para elegir a los candidatos que cuenten con dichas habilidades o que tengan la capacidad para desarrollarlas, depende del éxito que puedan tener las personas en el desarrollo de las funciones de ese puesto.

En caso de que las condiciones de habilidad física e intelectual del empleado y las habilidades que requiere el puesto no coincidan, pueden producirse fenómenos como: mal desempeño,

insatisfacción en el puesto, bajos niveles de motivación y de producción, ausentismo, rotación, desperdicio de recursos y deficiencias organizacionales.

9. PERCEPCIÓN. Es un aspecto relevante para comprender el comportamiento. La percepción es el proceso cognoscitivo que las personas utilizan para darse una idea del entorno al seleccionar, organizar e interpretar información del entorno mismo.

Se considera a la percepción un proceso gradual:

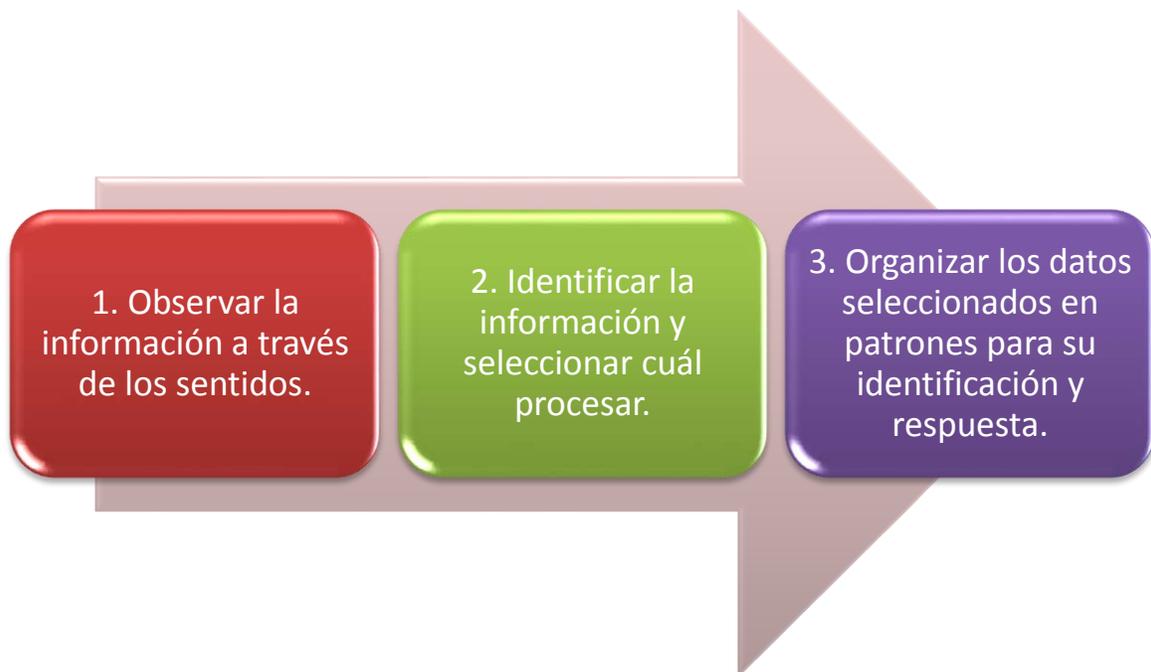


FIGURA 21. Proceso de Percepción. Fuente: L. DAFT, Richard (2009). Introducción a la administración. México. Cengage Learning, p. 378.

La mayoría de las diferencias de percepción entre las personas en el trabajo se relaciona con la forma en que seleccionan y organizan datos sensoriales. La percepción tiene mucho que ver con la forma de de ver las interacciones en el lugar del trabajo. Por ejemplo, algunas personas con un gran ego esperarán un trato especial y tenderán a considerar el trato equitativo como injusto.

Todas las personas están conscientes de su entorno, pero no todo en él tiene la misma importancia para la percepción que se tiene de él. Las personas se sintonizan con ciertos datos (por ejemplo, una voz familiar en la distancia) y descartan otros (por ejemplo, el ruido de un papel al lado). Las personas están bombardeadas por datos sensoriales que es imposible procesarlos todos. La solución del cerebro es filtrar los datos para retener algunas partes y eliminar otras.

Los administradores pueden usar su comprensión sobre la selectividad de las percepciones para obtener pistas acerca de por qué una persona ve las cosas de manera diferente que los demás, y puede aplicar los principios a sus propias comunicaciones y acciones, en especial cuando desean atraer o enfocar su atención.

10. SISTEMA DE VALORES. Las personas, además de actuar de acuerdo con las diferencias individuales y con la relación entre los mecanismos con lo que cuentan, lo hacen con base en las creencias, valores y actitudes, lo que se denomina sistema de valores, que son el conjunto u organización permanente de creencias referidas a modelos de conducta o estados finales de existencia preferibles, clasificados por su importancia relativa.

Todas las personas que interactúan dentro de una organización establecen compromisos organizacionales implícitos o explícitos, es decir, responsabilidades y derechos hacia la empresa o institución en la cual trabajan. A las bases, reglas y acuerdos no escritos, y que forman parte de estos compromisos organizacionales, ya que establecen que espera la administración del empleado y viceversa, se les denomina contratos psicológicos, los cuales regirán, en gran medida, el comportamiento de los individuos en la organización.

El contrato psicológico, entonces, está vinculado a las expectativas de la organización con respecto al individuo, y a la contribución de éste para satisfacerlas, así como también a las expectativas del individuo con respecto a la organización.

En la medida en que estos contratos psicológicos sean coordinados con los sistemas de valores de las personas, y con los valores que la empresa espera alentar, la satisfacción de los empleados será mayor, como mayor será la productividad en beneficio de la organización. De esta manera se entiende que las organizaciones deberán respetar, en la más grande medida, los

valores que sustentan los individuos de las comunidades en las cuales se establece, y los individuos, por su parte, conocerán y respetarán los valores determinados por la empresa o institución.

11. ACTITUDES. La expresión de que alguien “tiene un problema de actitud”, significa que alguna característica consistente de la persona afecta su comportamiento de forma negativa. Puede ser difícil llevarse bien con un empleado que tiene un problema de actitud, puede estar quejándose u ocasionando problemas constantemente y puede resistirse con tenacidad a las nuevas ideas. Parece que todos saben de forma intuitiva que es una actitud, pero las personas no son conscientes de con cuanta fuerza las actitudes afectan nuestro comportamiento. En términos formales, una actitud es una evaluación, ya sea positiva o negativa, que predispone a una persona a actuar de cierta forma. Comprender las actitudes de los empleados es importante para los administradores, debido a que las actitudes determinan la percepción del entorno de trabajo, la interacción con otras personas y el comportamiento en el trabajo. Las investigaciones revelan la importancia de las actitudes positivas para el éxito personal y organizacional. Por ejemplo, los estudios muestran que la característica más común de los altos directivos es una actitud optimista. Las personas llegan a la cima debido a que tienen la habilidad de ver oportunidades donde otros ven problemas y pueden dar a los demás un sentimiento de esperanza y de posibilidades para el futuro.

Los buenos administradores luchan por desarrollar y reforzar las actitudes positivas entre todos los empleados, pues las personas felices y positivas son más sanas, efectivas y productivas. Una persona que tiene una actitud positiva, por lo general aborda los problemas relacionados con su trabajo con alegría, mientras que alguien que llega al trabajo con una actitud negativa, quizá no muestre mucho entusiasmo o compromiso para resolver los problemas. Los administradores deben poner atención a las actitudes negativas, ya que pueden ser el resultado de problemas subyacentes en el lugar de trabajo, así como un factor que contribuya para el surgimiento de nuevos problemas.

12. PERSONALIDAD. La relación entre el comportamiento humano en la organización y la personalidad de los individuos es uno de los temas más complejos que los administradores deben comprender debido al impacto que esta última tiene sobre el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

La personalidad se compone de una serie de características, generalmente estables, que se forman en los individuos a partir de factores tales como la herencia, la cultura, la clase social, las relaciones familiares y las situaciones que son parte de su vida. Esta serie de variables determina en gran medida, las similitudes y las diferencias del comportamiento entre las personas, dentro y fuera de la organización, los siguientes principios son los más comunes en el campo de estudios del comportamiento organizacional:

- La personalidad es un conjunto completamente organizado de características individuales. Si no se tratara de características organizadas, el individuo carecería de esencia, de significado y de individualidad.
- La personalidad está organizada en patrones de comportamientos que son, observables y mensurables.
- Aunque la personalidad tiene orígenes biológicos, su desarrollo específico es producto de los ambientes sociales y culturales dentro de los cuales se mueve la persona.
- La personalidad posee algunos aspectos observables, como las conductas que los individuos muestran ante posiciones de autoridad y estilos de liderazgo.
- La personalidad consta de características individuales y comunes. Cada persona es distinta al resto en algunos aspectos. Sin embargo, habrá situaciones en las que la personalidad de los individuos sea más o menos similar.

a) DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

- **VARIABLES HEREDITARIAS.** El estudio de la herencia varía según los rasgos distintivos que componen a las personas. Por ejemplo, esta variable generalmente es más importante para determinar el temperamento de los individuos que sus valores o ideales.

- **VARIABLES CULTURALES.** El grado en que las variables culturales moldean la personalidad de los individuos es enorme. Sin embargo, con frecuencia se pasa por alto el impacto que tiene la cultura en la que los individuos se desarrollan en la formación de su personalidad. El funcionamiento estable de la sociedad y el mantenimiento de sus rasgos culturales distintivos requieren de la existencia de pautas de comportamiento compartidas entre todos sus miembros, las cuales establecerán la forma en la cual comportarse en determinadas situaciones. Para asegurar que eso ocurra, las sociedades institucionalizan dichos patrones, lo que significa que la mayoría de los miembros tendrá algunas características de personalidad similares.

En la actualidad, la fuerza de trabajo de muchos países se está diversificando, lo cual quiere decir que con mayor frecuencia las organizaciones se componen de individuos que pertenecen a diferentes culturas, o por lo menos, mantienen relaciones comerciales con organizaciones de distintos países. Por esto, es indispensable que se conozcan las principales diferencias culturales que influyen en el comportamiento individual de la mayoría de sus miembros, con el fin de asegurar el éxito en las relaciones comerciales y laborales.

- **VARIABLES DE CLASE SOCIAL.** La clase social a la que pertenecemos también es un factor que se toma en cuenta para analizar la personalidad de los individuos, ya que esta determina la perspectiva que se tiene de la vida.

Los grupos sociales, producen un efecto significativo sobre la percepción de uno mismo, de los otros, del trabajo, de la autoridad y del dinero.

- **VARIABLES DE RELACIÓN FAMILIAR.** Las relaciones familiares son, en extremo, decisivas en la personalidad en cuanto a la manera de comportamiento y establecimiento de relaciones con los demás. La naturaleza de las expectativas que se tienen de las personas, las formas en las que se busca satisfacción, la manera en la que se resuelven conflictos y se expresan sentimientos, etcétera, están formadas desde el ámbito familiar.

- **VARIABLES SITUACIONALES.** La personalidad de un individuo, generalmente es estable y consistente. No obstante, existen situaciones en las que puede verse afectada y cambiar de manera drástica.

En este tipo de variables es difícil hacer una generalización de las situaciones en las que la personalidad del individuo se modifica, sin embargo, se ha observado que las condiciones de formalidad o informalidad son determinantes.

b) CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Existe una infinidad de pruebas y exámenes que se han utilizado para determinar las características de la personalidad que afectan el comportamiento humano y su relación con el desempeño laboral.

Hasta el momento se han definido ciertas características que permiten establecer las relaciones personalidad-comportamiento-desempeño, algunas de ellas son:

- **SITIO DE CONTROL.** El sitio de control de los individuos determina el grado en el que creen que sus comportamientos ejercen influencia en las cosas que les suceden. Algunas personas consideran que son autónomas y que son dueñas de su destino, por lo que se responsabilizan de los sucesos que les pasan. Estos individuos ven el control de sus vidas como una fuerza que proviene de su interior. A ellos se les denomina internalizadores.

Otras personas, en cambio, se ven a sí mismas indefensas ante los sucesos que les depara el destino y sienten que están controladas por fuerzas externas ante las cuales tienen poca o ninguna influencia. Estos individuos, externalizadores, rara vez se responsabilizan por los sucesos de su vida.

Es importante saber distinguir, dónde se encuentra el sitio de control de las personas que colaboran en las organizaciones, ya que esto determina, en gran medida, la manera en la que se comportan en su trabajo.

- **AUTOESTIMA.** La autoestima, como característica de la personalidad, se refiere al grado en que una persona se acepta a sí misma, es decir, el tipo de creencias personales que tiene hacia sus propias habilidades y competencias y, específicamente, a la seguridad de que esas habilidades le permitirán completar exitosamente determinadas actividades. Los individuos con un alto grado de autoestima o autoeficacia organizacional, como le denominan algunos autores, creen firmemente en sus capacidades de desempeño.

Existen tres dimensiones de la autoeficacia:

- ✓ **MAGNITUD.** Que se refiere al nivel de dificultad que los individuos creen que pueden alcanzar.
 - ✓ **FUERZA.** Referida a la creencia de que el nivel de dificultad que puede ser alcanzado, es fuerte o débil.
 - ✓ **GENERALIDAD.** La cual indica en cuantas situaciones se expresa dicha creencia de la capacidad propia.
- **CREATIVIDAD.** La creatividad, definida de manera primaria como la facultad individual de crear o producir algo a partir de elementos básicos, es una característica o expresión de la personalidad que puede ser desarrollada.

Muchas investigaciones se han ocupado de estudiar la creatividad a través de historias de vida, de características personales y de pruebas que miden el coeficiente de creatividad que expresan algunas personas. En estas pruebas, por ejemplo, se les pide a los individuos que, a partir de una serie de líneas en una hoja de papel, describan las distintas formas que puedan encontrar. A aquellas personas que encuentran novedosas maneras de hacerlo, se les considera con personalidad creativa.

13. APRENDIZAJE. Es un proceso continuo que genera cambios en el comportamiento de los individuos como resultado de la experiencia.

Cuando un individuo aprende algo, básicamente reestructura la manera de comportarse ante determinada situación; sin embargo, en caso de no haber experiencia previa, lo que se hace es crear nuevas estructuras de comportamiento ante dicha situación.

En el caso de las organizaciones, los nuevos empleados utilizan algunos de los conocimientos previos para adaptarlos a su nuevo ambiente laboral; no obstante, en la mayoría de las organizaciones existen situaciones para las cuales el individuo no tiene ninguna experiencia pasada. Por ello, los investigadores se refieren al aprendizaje como un cambio constante de comportamiento.

Existen diversas teorías en relación con el aprendizaje, entre las cuales destacan:

- **CONDICIONAMIENTO CLÁSICO.** Es el tipo de aprendizaje que surge como respuesta de las interacciones que el individuo hace con ciertos objetos o situaciones (estímulos) que pueden o no tener relación lógica con dicha respuesta. El estudio más conocido en este sentido es el de Pavlov, quien descubrió que era posible, por medio de constantes repeticiones, hacer que un perro relacionara el sonido de una campana con un trozo de carne.

Lo mismo puede pasar con las personas, algo sucede, y reaccionan y se comportan de manera específica a partir de lo que han aprendido por la experiencia. Por ejemplo, cuando la actitud de una persona nos parece hostil o grosera (porque quizá en el pasado convivimos con alguien que sí era grosero y mostraba actitudes similares), reaccionamos a la defensiva o evitamos encontrarnos con ella, aunque puede ser que esta persona no haya tenido jamás la intención de ser grosera sino que es introvertida.

Cabe mencionar que el condicionamiento clásico es uno de los factores que más influencia ejerce en los prejuicios o precondiciones organizacionales, tales como la discriminación de género, estado civil o productividad.

- **CONDICIONAMIENTO OPERANTE.** Esta teoría se refiere a las consecuencias de determinado comportamiento, es decir, el comportamiento está determinado por la

condición de que si se actúa de una forma u otra, entonces se recibirá un castigo o una recompensa.

- **APRENDIZAJE SOCIAL.** Esta teoría postula que las personas aprenden por lo que observan en su entorno o por las experiencias del contexto social en el cual se desenvuelven.
- **MODELADO DEL COMPORTAMIENTO.** Este tipo de aprendizaje es aquel que se logra gradualmente a través del reconocimiento o refuerzo del comportamiento que más se acerca al esperado o al deseado por una persona u organización.

En las organizaciones existen patrones de comportamiento esperados por parte de sus empleados, y aquellas personas que con mayor regularidad se acerquen a dichos patrones serán reconocidos hasta que, gracias al reforzamiento, se logre definitivamente que los individuos permanentemente muestren el tipo de actitudes deseadas.

B) ESTRUCTURA

La estructura es el esquema sobre el que se apoyan las funciones requeridas por la empresa, las cuales interactúan tratando de encontrar el equilibrio, siendo esta una herramienta de la administración que permite definir los niveles jerárquicos y los puestos.

En la administración, los temas de la organización y la estructura organizacionales, han experimentado muchos cambios. Los gerentes están reevaluando los enfoques tradicionales y explorando nuevos diseños estructurales que faciliten y apoyen a los empleados que realizan el trabajo de organización, diseños que puedan ser eficientes pero también flexibles.

Los conceptos básicos del diseño organizacional formulados por teóricos de la administración, como Henri Fayol y Max Weber, ofrecieron principios estructurales para que los siguieran los gerentes. Han pasado casi 80 años desde que esos principios se propusieron originalmente. Dado el tiempo que ha pasado y todos los desafíos que se han presentado, se puede pensar que esos principios han perdido casi todo su valor en estos días. Pero, sorprendentemente, no es así. Siguen ofreciendo una valiosa perspectiva del diseño necesario para lograr una

organización eficiente y eficaz. Desde luego, al paso de los años, se ha ganado una gran cantidad de conocimiento en cuanto a sus limitaciones.

Los seis elementos básicos de la estructura organizacional son:

1. ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO. Consiste en dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado. Cada trabajador se “especializa” en sólo una parte de la actividad, en lugar de realizarla toda, con el fin de aumentar la producción laboral. A estos se le conoce como división del trabajo.

La especialización del trabajo permite a las organizaciones utilizar de manera eficiente la diversidad de habilidades que tienen sus trabajadores. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas, mientras que otras pueden realizarlas empleados con niveles de habilidad menores si todos los trabajadores se involucran en todos los pasos de un proceso de manufactura, todos necesitarían poseer las habilidades necesarias para realizar tanto las tareas más demandantes como las menos demandantes. Por tanto, salvo cuando realizaran las tareas más sofisticadas o las que requieren de un nivel de habilidad sumamente alto, estarían trabajando por debajo de su nivel de habilidad. Además, los trabajadores hábiles reciben un sueldo mayor que los no hábiles, y, como los salarios tienden a reflejar el nivel más alto de habilidad, entonces todos recibirían como sueldo las tarifas correspondientes al grado más alto de habilidad aunque realizaran tareas fáciles, lo que sería un uso ineficiente de recursos.

Los primeros proponentes de la especialización del trabajo pensaban que ésta podía generar incrementos significativos en la productividad. Al inicio del siglo XX, la generalización era la opción más razonable. Como la práctica de la especialización no estaba muy difundida, su introducción casi siempre generaba una mayor productividad.

2. DEPARTAMENTALIZACIÓN. Los primeros teóricos de la administración estipularon que después de haber decidido qué tareas se llevarían a cabo y quién las realizaría, las labores comunes debían agruparse en diferentes categorías, de manera que el trabajo se realizara en forma coordinada e integrada. La manera de agrupar tareas recibe el nombre de departamentalización.

Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia clasificación. No existió un modelo único de departamentalización que los primeros escritores defendieran. El método o los métodos utilizados deben reflejar la agrupación que contribuya mejor al logro de las metas de la organización y de las unidades individuales.

- **TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN**

a) FUNCIONAL. Agrupan a los empleados con base en el trabajo realizado. Un gerente podría organizar el lugar de trabajo separando las especialidades de ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos y compras en distintos departamentos. La departamentalización funcional se puede emplear en todo tipo de organizaciones. Las funciones solo cambian para reflejar los objetivos y actividades de la organización. La principal ventaja de la departamentalización funcional es el logro de economías de escala al colocar a la gente con habilidades y especializaciones afinidades en unidades comunes.

b) POR PRODUCTO. Se centra en las principales áreas de producto existentes dentro de la corporación. Cada producto está bajo la autoridad de un alto directivo quien se ha especializado y es responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de producto. La ventaja del agrupamiento por producto es que aumenta la responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con el producto específico están bajo la dirección de un solo gerente.

c) POR CLIENTE. El tipo particular de cliente al que una organización busca llegar también puede determinar la agrupación de empleados. El supuesto sobre el que se basa la departamentalización por cliente es que, en cada departamento específico, los clientes tienen un conjunto común de problemas y necesidades que los especialistas saben atender mejor.

d) GEOGRÁFICA. La función de ventas puede dividirse en regiones occidental, sur, oeste y oriental. Si los clientes de una organización están dispuestos en una gran área geográfica, esta forma de departamentalización puede ser muy útil.

e) **POR PROCESO.** Agrupa las actividades a partir del flujo de trabajo ó de los clientes. Las unidades están organizadas en torno a las habilidades comunes necesarias para completar un determinado proceso.

3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. Para comprender estos conceptos hay que familiarizarse también con el de cadena de mando, es decir, con la línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quién está subordinado a quién. Los gerentes necesitan considerar la cadena de mando cuando organizan el trabajo porque esta ayuda a los empleados cuando se cuestionan: ¿A quién se rinde informes?, ¿A quién dirigirse si se tiene un problema?

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a la posición general para dar órdenes y esperar que esas órdenes se obedezcan. La autoridad fue un concepto importante analizado por los primeros teóricos del tema y se consideró como el componente que mantenía unida a una organización. Se delegó hacia los niveles gerenciales más bajos, dándoles ciertos derechos además de imponerles algunos límites dentro de los cuales podían operar. Cada posición gerencial tiene derechos específicos inherentes que se adquieren en virtud de su cargo o rango. Por tanto, la autoridad se relaciona con el cargo que se ocupa dentro de una organización y no tiene nada que ver con las características personales de un gerente. Cuando un cargo de autoridad está vacante, la persona que lo ha abandonado deja de tener la autoridad correspondiente. La autoridad permanece ligada al cargo y a quien lo ocupa.

Cuando los gerentes delegan autoridad, también deben asignar una responsabilidad proporcional. Es decir, cuando los empleados reciben determinados derechos, también asumen la obligación correspondiente de cumplir con la tarea asignada, y deben rendir cuentas de su desempeño. Asignar autoridad sin responsabilidad y rendición de cuentas abre la puerta al abuso. Asimismo, no se debe responsabilizar a nadie de algo sobre lo que no tiene autoridad.

- **TIPOS DE RELACIONES DE AUTORIDAD**

AUTORIDAD DE LÍNEA. Faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. Ésta es la autoridad patrón-empleado que va desde la cima de la organización hasta el nivel más bajo de acuerdo con la cadena de mando. Como un eslabón de la cadena de mando, un gerente

con línea de autoridad tiene el derecho de dirigir el trabajo de los empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a nadie. Desde luego, en la cadena de mando, todo gerente también está sujeto a la dirección de un superior.

El término de línea se utiliza para diferenciar a los gerentes de línea de los gerentes de staff. En este contexto, línea se refiere a los gerentes cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

AUTORIDAD DE STAFF. Conforme una organización se vuelve más grande y compleja, los gerentes de línea se dan cuenta de que no tienen el tiempo ni la experiencia o los recursos necesarios para hacer el trabajo de manera eficiente. En respuesta, crean funciones con autoridad de staff para apoyar, asistir, asesorar, y, en general, reducir parte de sus cargas informacionales.

UNIDAD DE MANDO. Este término se refiere a que cada empleado debe estar subordinado sólo a un gerente, ya que un empleado que debe rendir cuentas a dos o más jefes quizá se enfrente a demandas o prioridades contrapuestas. En los casos excepcionales en que la unidad de mando debe ser pasada por alto, tiene que existir una clara separación de actividades y se debe designar a un supervisor responsable de cada actividad.

La unidad de mando fue la opción lógica cuando las organizaciones eran relativamente simples. En algunas circunstancias actuales, es aconsejable y las organizaciones se adhieren a ello. Pero los avances tecnológicos, por ejemplo, permiten el acceso a la información original que alguna vez fue accesible sólo a los altos directivos. Además con los sistemas computacionales, los empleados se pueden comunicar con cualquier persona dentro de la organización sin tener que pasar por los canales de comunicación formales de la cadena de mando. Por ende, en algunos casos, la estricta adherencia al principio de la unidad de mando crea cierto grado de inflexibilidad que obstaculiza el desempeño de la organización.

4. ALCANCE DE CONTROL. El alcance de control es el método por el cual se responde a la pregunta: ¿Cuántos empleados puede un gerente supervisar de manera eficiente y eficaz?, aunque los primeros investigadores no llegaron a establecer un consenso sobre el número específico, la mayoría favorecía los alcances pequeños (no más de seis trabajadores) con el fin

de mantener un control estrecho. No obstante, varios escritores reconocieron el nivel que se ocupa en la organización como una variable de contingencia. Argumentaban que a medida que un gerente ascendía en la jerarquía organizacional, tendría que lidiar con una mayor cantidad de problemas no estructurados, así que los altos directivos necesitan un alcance menor que el de los mandos medios, y éstos requieren un alcance más reducido que el de los supervisores. Muchas organizaciones están ensanchando sus alcances de control.

Es evidente que los empleados con más capacitación y experiencia necesitan menos supervisión directa. Los gerentes que cuentan con personal más capacitado y experimentado pueden funcionar con un mayor alcance de control. Otras variables contingentes que determinan el alcance de control adecuado son la similitud de las tareas que desempeñan las personas, la complejidad de tales tareas, la proximidad física de los empleados, el grado de estandarización implementada en los procesos, la sofisticación del sistema de información gerencial de la empresa, la solidez del sistema de valores de la organización, y el estilo gerencial elegido por el gerente.

5. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN. La centralización es el grado al que sucede la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. La descentralización es el grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones. La centralización-descentralización no es un concepto excluyente, sino una cuestión de grados de aplicación. Es decir, ninguna organización es completamente centralizada o completamente descentralizada. Pocas organizaciones, si las hubiera, podrían funcionar de manera eficaz si todas las decisiones las tomaran unas cuantas personas (centralización) o si todas las decisiones se delegaran al nivel más cercano de los problemas (descentralización).

Los primeros teóricos de la administración propusieron que el grado de centralización en una organización dependía de la situación. Su meta consistía en el uso óptimo y eficiente de los empleados. Las organizaciones tradicionales estaban basadas en una estructura piramidal, con el poder y la autoridad concentrados cerca de la cima de la organización. Dada esta estructura, históricamente las decisiones centralizadas eran más comunes, pero las organizaciones actuales se han vuelto más complejas y sensibles a los dinámicos cambios de sus entornos. Por tanto, muchos gerentes piensan que las decisiones deben tomarlas las personas más cercanas a

los problemas, sin importar su nivel organizacional. De hecho, durante las décadas pasadas se presentó una tendencia hacia una mayor descentralización en las organizaciones.

En la actualidad, los gerentes suelen elegir el grado de centralización o descentralización que les permita implementar mejor sus decisiones y lograr las metas organizacionales. Sin embargo, lo que funciona en una organización no necesariamente lo hará en otra, así que los gerentes deben determinar el grado de descentralización apropiado para cada organización y sus unidades de trabajo. Cuando los gerentes empoderan a sus empleados y les delegan autoridad suficiente para tomar decisiones en cuestiones que afectan su trabajo y para cambiar la forma en que piensan sobre él, se está hablando de descentralización. Pero esto no implica que los gerentes de alto nivel dejen de tomar decisiones.

6. FORMALIZACIÓN. La formalización se refiere al grado de estandarización de las tareas impuesto en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos. En las organizaciones altamente formalizadas, existen descripciones explícitas de cada uno de los puestos de trabajo, así como varias reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos para llevar a cabo cada puesto de trabajo. La discrecionalidad de los empleados sobre lo qué se hace, cuándo se hace y cómo se hace, es mínima. No obstante, cuando el grado de formalización es bajo, los empleados tienen mayor libertad en cuanto a la forma en que realizan sus labores.

Aunque cierto grado de formalización es necesario para lograr consistencia y control, muchas organizaciones modernas dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular la conducta de sus empleados.

Al percatarse de que existen varias situaciones en que las reglas pueden ser demasiado restrictivas, muchas organizaciones están permitiendo a sus empleados cierto margen de actuación, confiriéndoles suficiente autonomía para tomar las decisiones que consideren son las mejores dadas las circunstancias. Esto no significa desechar todas las reglas organizacionales, pues siempre habrá reglas que sea importante observar, y esas reglas deben explicarse de manera que los empleados comprendan por qué es importante cumplirlas. Pero en lo concerniente a otras reglas, se puede dar a los empleados mayor flexibilidad.

- **MODELOS ESTRUCTURALES.**

1. ORGANIZACIÓN MECANICISTA. También denominada burocrática por el resultado natural de combinar los seis elementos de estructura. Adherirse al principio de la cadena de mando aseguraba la existencia de una jerarquía formal de autoridad, en la que cada persona estaba supervisada y controlada por un superior. Mantener alcances de control reducidos en niveles cada vez más altos de la organización creó estructuras altas e impersonales. A medida que la distancia entre los niveles superiores e inferiores de la organización se iban ensanchando, la alta dirección imponía cada vez más preceptos y regulaciones. Como los altos directivos no podían controlar las actividades de los niveles inferiores a través de la observación directa, ni asegurar el uso de las prácticas estandarizadas, aplicaban sus preceptos y regulaciones.

La creencia de los primeros teóricos de la administración en un alto grado de especialización del trabajo creó empleos simples, rutinarios y estandarizados. La mayor especialización a través de la departamentalización aumentó la despersonalización y la necesidad de más niveles gerenciales que coordinaran los departamentos especializados.

2. ORGANIZACIÓN ORGÁNICA. Es una forma altamente adaptativa, tan flexible y relajada como la organización mecanicista es rígida y estable. En lugar de que sus empleos y regulaciones sean estandarizados, la estructura flexible de la organización orgánica le permite cambiar con tanta rapidez como sea necesario. Tiene división del trabajo, pero las tareas que la gente realiza no son estandarizadas. Los empleados generalmente son profesionales que dominan la técnica y están capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan pocas reglas formales y poca supervisión directa porque su capacitación les ha infundido estándares de conducta profesional.

La organización orgánica tiene un grado bajo de centralización, de manera que el profesional pueda responder con rapidez a los problemas y porque no se espera que los gerentes de alto nivel posean conocimientos expertos para tomar las decisiones necesarias. Los altos directivos suelen esmerarse en diseñar la estructura adecuada.

C) TECNOLOGÍA.

Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en producción. Las primeras investigaciones sobre el efecto de la tecnología en la estructura se remontan a Joan Woodward, académica británica dedicada al tema de la administración, estudió a pequeñas fábricas del sur de Inglaterra para determinar la relación que guardaban los elementos del diseño estructural con el diseño organizacional. No pudo identificar un patrón consistente hasta que dividió las empresas en tres distintas tecnologías que tenían crecientes niveles de complejidad y sofisticación, las categorías en las que dividió a las empresas son:

- Producción unitaria. Describía la producción de artículos en unidades o pequeños lotes.
- Producción en masa. Describía la manufactura de grandes lotes.
- Producción por proceso. Incluía la producción continua automatizada.

El estudio de la tecnología y la estructura organizacional realizado por Woodward es uno de los primeros estudios acerca de la teoría de las contingencias. Su respuesta a la pregunta: ¿de qué depende?, señala que el diseño organizacional adecuado depende de la tecnología de la organización.

Estudios más recientes también han demostrado que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología dependiendo del grado de automatización de su tecnología para transformar insumos en productos. En general, cuanto más automatizada sea la tecnología, más mecanicista será la estructura, y las organizaciones con tecnología menos automatizada tenderán a adoptar estructuras orgánicas.

A continuación se presenta un cuadro que resume los hallazgos concernientes a la tecnología y a la estructura organizacional adecuada de Joan Woodward.

	PRODUCCIÓN UNITARIA	PRODUCCIÓN EN MASA	PRODUCCIÓN EN PROCESO
Características estructurales	Baja diferenciación vertical. Baja diferenciación horizontal. Baja formalización.	Diferenciación vertical moderada. Diferenciación horizontal alta. Formalización alta.	Alta diferenciación vertical. Baja diferenciación horizontal. Baja formalización.
Estructura más eficaz:	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

FIGURA 22. Hallazgos de Woodward. Fuente: P. ROBBINS, Stephen (2013). Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. México. Pearson, p. 143.

D) ENTORNO

El entorno también tiene un efecto importante sobre la estructura de una organización. En esencia, las organizaciones mecanicistas son más eficaces en los entornos estables. Las organizaciones orgánicas son más afines a entornos dinámicos e inciertos.

La evidencia sobre la relación entorno-estructura ayuda a explicar por qué tantos gerentes han reestructurado sus organizaciones para ser ágiles, rápidas y flexibles. La competencia global, la innovación acelerado de productos por parte de la competencia, la administración del conocimiento, y la creciente demanda de entregas más rápidas y mejor calidad por parte de los clientes son ejemplos de fuerzas dinámicas del entorno. Las organizaciones mecanicistas

tienden a estar mal preparadas para responder a cambios rápidos del entorno. En consecuencia, los gerentes rediseñan sus organizaciones para hacerlas más orgánicas.

2.2. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso planeado y sistemático de cambio que utiliza el conocimiento de la ciencia del comportamiento y las técnicas para mejorar la salud y efectividad de la organización a través de su habilidad para adaptarse al entorno, mejorar las relaciones internas e incrementar las capacidades de aprendizaje y solución de problemas. El DO se enfoca en los aspectos sociales y humanos de la organización y trabaja para modificar las actitudes y relaciones entre los empleados, lo que ayuda a fortalecer la capacidad de la organización para la adaptación y la renovación.

El DO se puede emplear para resolver diversos tipos de problemas. No obstante, para ser verdaderamente valiosos para empresas y empleados, los profesionales de desarrollo organizacional van más allá de buscar formas para establecer programas específicos. En lugar de ello, se implican en cuestiones más amplias que contribuyen a mejorar la vida organizacional, como fomentar un sentido de comunidad, impulsar el clima organizacional de apertura y confianza, y asegurarse de que la empresa ofrece a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

2.2.1. ACTIVIDADES Y PASOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A) ACTIVIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En los últimos años han surgido varias actividades de DO. Tres de las más populares y eficaces son las siguientes:

1. ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE EQUIPOS. La formación de equipos mejora la cohesión y el éxito de los grupos y equipos organizacionales. Por ejemplo, se pueden usar varios ejercicios de DO con miembros de equipos interdepartamentales para ayudarles a actuar y funcionar como un equipo. Un experto en DO puede trabajar con los miembros del equipo para mejorar sus habilidades de comunicación, facilitar su capacidad para confrontar a sus compañeros y ayudarles a aceptar metas comunes.

2. ACTIVIDADES DE ESTUDIOS DE RETROALIMENTACIÓN. Los estudios de retroalimentación comienzan con un cuestionario acerca de los valores, el clima, la participación, el liderazgo y la cohesión grupal, distribuido entre los empleados dentro de la organización. Después de terminar la encuesta, un consultor de DO se reúne con los grupos de empleados para ofrecerles retroalimentación acerca de sus respuestas y los problemas identificados. Los empleados participan en la solución de problemas con base en los datos del estudio.

3. INTERVENCIONES EN GRUPOS GRANDES. La necesidad de provocar un cambio organizacional radical en el mundo complejo y cambiante de hoy, ha impulsado un creciente interés en las aplicaciones de las técnicas de DO para los casos de grupos grandes. El enfoque de la intervención en grupos grandes consiste en reunir a participantes de todas partes de la organización, y con frecuencia también incluye a grupos de interés clave externos, para analizar problemas y oportunidades y planear el cambio. Una intervención en grupo grande podría implicar de 50 a 500 personas y durar varios días. La idea es incluir a cualquier persona que tenga un interés en el cambio, reunir perspectivas de todas partes del sistema y permitir que las personas creen un futuro colectivo a través de un diálogo sustentado y guiado.

Las intervenciones en grupos grandes reflejan un cambio significativo en el enfoque hacia el cambio organizacional respecto de los primeros enfoques y conceptos de DO. El enfoque más nuevo se centra en todo el sistema, lo cual toma en cuenta la interacción de la organización con su entorno. La fuente de información para el análisis se amplía para incluir a clientes, proveedores, miembros de la comunidad e incluso a competidores, y esta información se comparte ampliamente de manera que todos tengan el mismo panorama de la organización y su entorno. La aceleración del cambio, cuando todo el sistema está implicado, es extraordinaria. Además, el aprendizaje se presenta simultáneamente en todas las partes de la organización, más que en individuos, grupos pequeños o unidades de negocio. El resultado es que el enfoque de grupos grandes ofrece mayores posibilidades para una transformación radical de la cultura entera, mientras que el enfoque tradicional crea un cambio incremental en algunos individuos o grupos pequeños a la vez.

Las intervenciones en grupos grandes representan un cambio significativo en la forma en que los líderes piensan acerca del cambio y reflejan una creciente conciencia en la importancia de tratar al sistema entero, incluidos los grupos de interés externos.

	MODELO TRADICIONAL DE DO	MODELO DE INTERVENCIÓN EN GRUPOS GRANDES
Enfoque para la acción:	Problema o grupo específico	Todo el sistema
Fuente de información:	Organización	Organización y entorno
Distribución:	Limitada	Ampliamente compartida
Período:	Gradual	Rápido
Aprendizaje:	Individual, de grupo pequeño	Toda la organización

PROCESO DE CAMBIO	CAMBIO CRECIENTE	TRANSFORMACIÓN RÁPIDA
--------------------------	-------------------------	------------------------------

FIGURA 23. Enfoques de DO para el cambio cultural. Fuente. L. DAFT, Richard (2009). Introducción a la administración. México. Cengage Learning, p. 302.

B) PASOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los expertos en DO reconocen que los cambios en la cultura corporativa y en el comportamiento humano son difíciles de lograr y que requiere de un esfuerzo importante. La teoría en que se basa el DO propone tres etapas distintas para lograr el cambio conductual de actitud:

1. DESCONGELAR. Implica que las personas de toda la organización adquieran conciencia de los problemas y de la necesidad del cambio. Esta etapa crea la motivación para que las personas cambien sus actitudes y conductas. El descongelamiento puede comenzar cuando los administradores presentan información que muestra discrepancias entre las conductas o desempeño deseados y el estado real de las cosas. Además, los administradores deben establecer un sentimiento de urgencia para descongelar a las personas y crear una apertura y voluntad al cambio. La etapa de descongelamiento suele asociarse con el diagnóstico, realizado por un experto externo llamado agente de cambio. El agente de cambio es un especialista de DO que realiza un diagnóstico sistemático de la organización e identifica los

problemas relacionados con el trabajo. Este agente reúne y analiza los datos a través de entrevistas personales, cuestionarios y observaciones en las juntas. El diagnóstico ayuda a determinar el grado de los problemas organizacionales y beneficia el descongelamiento de los administradores al hacerlos conscientes de los problemas de su comportamiento.

2. CAMBIAR. Ocurre cuando los individuos experimentan con nuevas conductas y aprenden nuevas habilidades que se pueden usar en el lugar de trabajo. El proceso se conoce como intervención, durante la cual el agente de cambio implementa un plan específico para capacitar a gerentes y empleados. La etapa de cambio puede involucra varios pasos específicos. Por ejemplo, los administradores reúnen una coalición de personas con la voluntad y el poder de guiar el cambio, crear una visión del cambio en la que todos puedan creer y comunicar de manera amplia la visión y planes para el cambio por toda la empresa. Además, el cambio exitoso requiere usar la emoción, así como la lógica para persuadir a las personas y facultar a los empleados a actuar conforme al plan y lograr los cambios deseados.

3. RECONGELAR. Ocurre cuando los individuos adquieren nuevas actitudes o valores y la organización los recompensa por ello. El impacto de las nuevas conductas se evalúa y refuerza. El agente de cambio ofrece nuevos datos que muestran los cambios positivos en el desempeño. Los administradores pueden ofrecer datos actualizados a los empleados que demuestren los cambios positivos en el desempeño individual y organizacional. Los altos directivos celebran el éxito y recompensan los cambios conductuales positivos. En esta etapa, los cambios se institucionalizan en la cultura organizacional, de manera que los empleados comienzan a verlos como una parte normal e integral de cómo opera la organización. Los empleados también pueden participar en cursos para mantener y reforzar las nuevas conductas.

2.2.2. FINALIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La finalidad del DO es ayudar a los administradores a resolver problemas, actualmente destacan tres tipos de problemas en los que interviene el DO, los cuales son:

1. FUSIONES O ADQUISICIONES. Los resultados financieros decepcionantes de muchas fusiones y adquisiciones son ocasionados por el fracaso de los directivos para determinar si son compatibles al estilo administrativo y la cultura corporativa de las dos empresas.

Los directivos pueden concentrarse en las sinergias potenciales en tecnología, productos, marketing y sistemas de control, pero no reconocer que las dos empresas pueden tener valores, creencias y prácticas diferentes. Estas diferencias crean estrés y ansiedad en los empleados, y tales emociones negativas afectan el desempeño futuro. Las diferencias culturales se deben evaluar durante el proceso de adquisición y se pueden usar los servicios de los expertos en DO para facilitar la integración de las dos empresas.

2. DECLIVE O REVITALIZACIÓN ORGANIZACIONAL. Las organizaciones que pasan por un período de declive y revitalización experimentan varios problemas, entre los que se presentan un bajo nivel de confianza, falta de innovación, alta rotación y altos niveles de conflictos y estrés. El período de transición requiere conductas opuestas, como confrontar el estrés, crear comunicaciones abiertas y promover la innovación creativa para emerger con altos niveles de productividad. Las técnicas de DO pueden contribuir en gran medida a la revitalización cultural al manejar conflictos, promover el compromiso y facilitar la comunicación.

3. MANEJO DEL CONFLICTO. El conflicto puede ocurrir en cualquier lugar y momento dentro de una organización saludable. Por ejemplo, en una compañía de cómputo se formó un equipo de producto para la introducción de un nuevo software. Compuesto por individuos testarudos, el equipo tuvo un progreso pobre, pues los miembros no pudieron ponerse de acuerdo en las metas del proyecto. En una empresa de manufactura, los vendedores prometieron a los clientes fechas de entrega que estaban en conflicto con las prioridades del supervisor del taller para el armado de los pedidos de los clientes. En una compañía editorial dos gerentes tenían una aversión mutua. Peleaban en reuniones, cabildeaban políticamente en contra del otro y dañaban los logros de ambos departamentos. Los esfuerzos de desarrollo organizacional pueden ayudar a resolver este tipo de conflictos, así como los que están relacionados con una creciente diversidad y la naturaleza global de las organizaciones actuales.

2.3. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional está constituida por los valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el actuar de los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el tiempo.

Según Enrique B. Franklyn, la cultura también se encuentra en la interrelación de las personas con las tecnologías organizacionales, dando por resultado lo que se llama sistema sociotécnico. Este vínculo es observable en los modos de interactuar de las personas, en sus valores compartidos y en las ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos), e incluso en la estructura sociológica las organizaciones se han vuelto creadoras de significados y establecen rituales en sus actividades cotidianas.

Cada persona que ingresa a una organización lo hace llevando sus experiencias laborales previas y el resultado de su proceso de socialización. La cultura organizacional se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma (directivos, grupos, equipos e individuos), pues son precisamente ellos quienes establecerán vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas.

Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional se debe tener en cuenta que éste no ocurre de manera accidental o espontánea. Cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar al mismo tiempo una situación problemática y concebir una solución, establecen los cimientos de la cultura de la organización. Esta dinámica de problema-solución conlleva una definición corporativa del problema, y el reconocimiento compartido de que la solución propuesta funciona, a partir de ahí va construyéndose la cultura organizacional, que se ve enriquecida por la inducción o el refuerzo de pautas de comportamiento que efectúa el liderazgo.

La cultura organizacional también consiste en las normas (tanto las formuladas de manera explícita por la organización, como las desarrolladas informalmente entre sus integrantes) que gobiernan la actividad de individuos y grupos, determinando sus comportamientos.

Significado, comprensión y sentido compartido, presunciones básicas, valores comunes, son diferentes modos de describir la cultura organizacional. Al hablar de cultura en realidad se hace referencia a modelos de comprensión que permiten percibir y entender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos diferenciados. Tales modelos también ofrecen las bases para formar el comportamiento propio, de manera que sea apreciado y significativo. Cuanto más entrelazadas estén las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada estará la cultura.

2.3.1. EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins sugiere que son siete las dimensiones que describen la cultura de una organización. Estas dimensiones van de alta a baja, lo cual significa que si algo no es típico de la cultura, la dimensión será baja, o si es especialmente típico, la dimensión será alta. Describir a una organización utilizando estas dimensiones ofrece un panorama integral de una cultura organizacional. En muchas organizaciones suele enfatizarse una dimensión cultural más que las demás, y ésta da forma a la personalidad de la organización y al modo en que sus miembros trabajan.

Las dimensiones de la cultura organizacional son:

- 1. ATENCIÓN AL DETALLE.** Grado al cual se espera que los empleados exhiban precisión, análisis y atención al detalle.
- 2. ORIENTACIÓN HACÍA LOS RESULTADOS.** Es el grado al cual los gerentes se enfocan en los resultados más que en cómo se logran esos resultados.
- 3. ORIENTACIÓN HACÍA LA GENTE.** Grado al cual las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización.
- 4. ORIENTACIÓN HACÍA EL EQUIPO.** Grado al cual se organiza el trabajo en torno a equipos más que en torno a individuos.
- 5. AGRESIVIDAD.** Grado al cual los empleados son agresivos y competitivos más que cooperativos.

6. ESTABILIDAD. Grado al cual las decisiones y las acciones organizacionales enfatizan la necesidad de conservar el estatus.

7. INNOVAR Y CORRER RIESGOS. Grado al cual se alienta a los empleados a ser innovadores y correr riesgos.

2.3.2. ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización suele reflejar la visión y la misión de sus fundadores. Como los fundadores tuvieron la idea original, también tuvieron una predisposición mental sobre cómo llevarla a la realidad. No estaban restringidos por una costumbre e ideología previa. Los fundadores establecieron la cultura original al proyectar la imagen de lo que debía ser la organización y cuáles serían sus valores. El tamaño pequeño de la mayoría de las nuevas organizaciones también ayuda a los fundadores a imponer su visión a todos los miembros de la organización. Por tanto, la cultura de una organización es resultado de la interacción entre la predisposición mental y los supuestos de los fundadores, y, lo que los primeros empleados fueron aprendiendo de sus propias experiencias.

2.3.3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización ejerce un efecto sobre lo que los empleados hacen, dependiendo de qué tan fuerte o débil sea. La influencia de las culturas fuertes (aquellas donde los valores clave están profundamente establecidos y son ampliamente compartidos) es mayor en los empleados que la de las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores clave de la organización y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. La mayoría de las organizaciones tiene culturas de moderadas a fuertes, es decir, existe un acuerdo relativamente generalizado con respecto a lo que es importante, lo que define un buen comportamiento de los empleados, lo que se necesita para abrirse camino dentro de la empresa. Cuanto más se fortalezca una cultura, más afectará el quehacer de los empleados y la forma de planear, organizar, liderar y controlar de los gerentes.

En las organizaciones con una cultura fuerte, la cultura puede sustituir las reglas y las regulaciones que guía de manera formal la conducta de los empleados. En esencia, las culturas

fuertes pueden crear un ambiente predecible, ordenado y consistente sin que haya documentación escrita. Por tanto, entre más fuerte sea la cultura organizacional, menos gerentes necesitarán trabajar en desarrollar reglas y regulaciones formales. En cambio, esas guías se internalizan en los empleados cuando ellos aceptan la cultura de su organización. Si la cultura es débil, no existirán valores compartidos dominantes y el efecto sobre el comportamiento de los empleados será menos evidente.

La cultura de una organización restringe lo que se puede y no se puede hacer, así como la forma de gestión, tiene mucha importancia para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas. No están escritas. Es poco probable que siquiera se hable de ellas. Pero están ahí, y los gerentes aprenderán con rapidez lo que se puede y no se puede hacer en las organizaciones.

2.3.4. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Enrique B. Franklyn define tres niveles de cultura organizacional, los cuales son:

1. PRODUCCIONES. El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, las cuales se perciben en su entorno físico y social. En este nivel se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista de las personas, que significados hay que atribuir a la conducta manifiesta.

2. VALORES. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Algún miembro del grupo tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia o un principio basado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no lo admita de manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de

transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, más adelante, presunción. Ésta se desprende de la conciencia y, como las costumbres, se vuelve inconsciente y automática.

No todos los valores experimentan esta transformación. Sólo aquellos que son susceptibles de alcanzar una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones. Es posible que determinadas clases de valores, los propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, se resistan a toda prueba. En tales casos aún cabe lograr el consenso a través de la validación social, un grupo puede aprender que aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse de manera explícita porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa pueden servir de guía o recurso que le permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles (gestión por valores).

Si esos valores no están basados en un aprendizaje cultural previo, es probable que solo lleguen a ser vistos como valores añadidos, capaces de predecir con apreciable exactitud lo que la gente dirá en una serie de situaciones, pero tal vez no tengan nada que ver con lo que hará en las situaciones en las que tales valores deberían estar actuando.

Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, su articulación en una filosofía de actuación podrá ser útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción. Cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son de hecho, racionalizaciones o aspiraciones para el futuro.

3. PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS. Estas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman orientaciones de valores dominantes. Las orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma puede, de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes.

Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que son pocas las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural, dado que sus miembros consideraran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Las denominadas presunciones básicas orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, y sentir las cosas, y tienden a ser indiscutibles, aun cuando son capaces de distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias.

2.3.5. VARIABLES Y TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A) VARIABLES

A continuación se conceptualizan las siete variables que como causas inciden en el efecto llamado cultura:

- 1. CREENCIAS.** Son la verdad que cada persona está buscando para darle sentido a su vida y su destino.
- 2. COSTUMBRES.** La práctica, usanza, método, proceso o hábito que tienen las personas para hacer que las cosas sucedan.
- 3. VALORES.** Creencias o entes psíquicos, relativamente permanentes, acerca de qué es apropiado y qué no; qué conceptos guían las acciones y el comportamiento.
- 4. NORMAS.** Reglas, códigos o leyes que se debe observar para establecer el orden en los procesos y hacer que las cosas sucedan.
- 5. COMPORTAMIENTO.** Es la conducta manifiesta u observable del ser humano o cómo se conduce para hacer que las cosas sucedan. Es una cadena de energía mental que se retroalimenta a través del aprendizaje y del conocimiento.
- 6. APRENDIZAJE.** La sinergia de aprender a saber (teoría) y de aprender a saber cómo hacerlo (experiencia). Adquirir conocimientos para hacer algo mediante el estudio y la experiencia.

7. CONOCIMIENTO. Es el producto o resultado de ser instruido. Es el efecto que depende del aprendizaje. Conjunto de cosas sobre las que se sabe que están contenidas en las habilidades científicas, humanísticas y conceptuales.

B) TIPOS CULTURALES

La construcción de tipos culturales permite estudiar la cultura en seis variables organizacionales, mismas que corresponden a iguales estilos de liderazgo.

- **PATERNALISTA.** Es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización.
- **APÁTICA.** Caracteriza por el burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación.
- **ANÓMICA.** Tiene escaso interés por el futuro y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anómicas en las organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.
- **INDIFERENTE.** Se conforma con sobrevivir, las metas del sistema son más importantes que los productos y los logros. No existen demasiados incentivos y motivaciones para personas o grupos. No se constituyen equipos.
- **EXIGENTE.** Se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; es extremadamente competitiva. Esta cultura está orientada a resultados y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.
- **INTEGRADORA.** Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación hacia los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos.

2.4. CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Reeves define el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

El cambio organizacional es, por tanto, un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.

Fayne Reggio apunta que, cuando se habla del cambio, el término en sí hace que se evocuen los conceptos mentales que se tiene del mismo, esto implica modificar pautas establecidas, aprender otras nuevas y hacer que éstas reemplacen a las primeras.

Todos los cambios exitosos implican cambios en las personas y también en la cultura. Por ejemplo, llevar con rapidez los productos al mercado requiere que las personas aprendan a trabajar de forma colaborativa. Los cambios en las personas y la cultura consisten en modificar la forma de pensar de los empleados, es decir, cambiar su mentalidad. El cambio en las personas atañe sólo a algunos empleados y consiste en prácticas como enviar a unos cuantos gerentes a un curso de capacitación para mejorar sus habilidades de liderazgo. El cambio cultural abarca a toda la organización.

2.4.1. MODELO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

El cambio no sucede de manera fácil, pero si puede administrarse. Al observar las tendencias externas, patrones y necesidades, los administradores pueden utilizar el cambio planeado para ayudar a la organización a adaptarse a los problemas y oportunidades externos. Cuando las organizaciones son sorprendidas y no se anticipan o responden a las nuevas necesidades, es culpa de la gerencia.

Un modelo gerencial de cambio planeado está conformado por tres acontecimientos:

1. La existencia de fuerzas internas y externas al cambio.
2. Los administradores de las organizaciones monitorean estas fuerzas y se vuelven conscientes de la necesidad del cambio.
3. el cambio requerido se implementa.

La forma en que se maneje cada una de estas actividades depende de los estilos de los administradores y de las organizaciones.

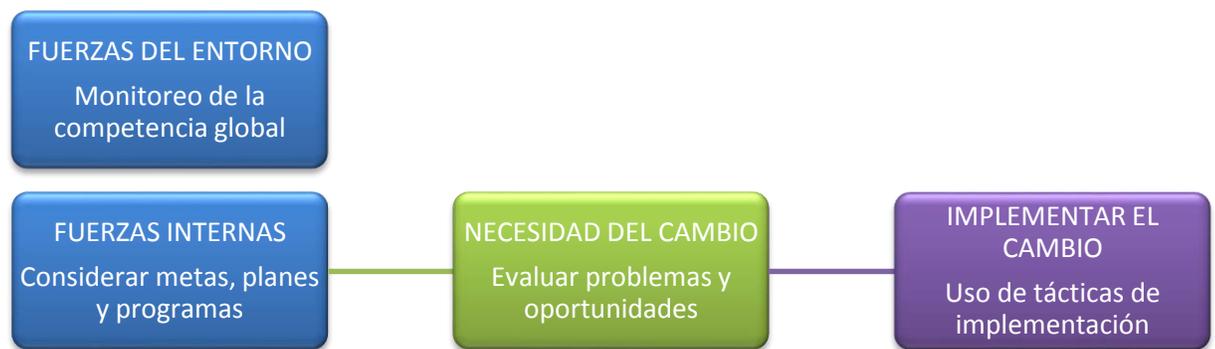


FIGURA 24. Modelo de secuencia de eventos del cambio. Fuente: L. DAFT, Richard (2009). Introducción a la administración. México. Cengage Learning, p. 303.

- **FUERZAS DEL CAMBIO.**

Las fuerzas del cambio organizacional existen tanto en el entorno externo como en el interno de la organización.

- **FUERZAS DEL ENTORNO**

Las fuerzas externas se originan en todos los sectores del entorno, entre los cuales se encuentran los clientes, competidores, tecnología, fuerzas económicas y el ámbito internacional.

- **FUERZAS INTERNAS**

Surgen de las actividades y decisiones internas. Si los altos directivos eligen una meta de rápido crecimiento de la empresa, las acciones internas tendrán que cambiar para alcanzar ese crecimiento. Se crearán nuevos departamentos o tecnologías y se contratará personal adicional para perseguir oportunidades de crecimiento.

- **IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO**

Es el proceso final que se debe administrar en el proceso de cambio. Una idea nueva y creativa no beneficiará a la organización hasta que se implemente y se utilice en toda su magnitud. Una frustración de los administradores es que los empleados suelen resistirse al cambio sin una razón evidente. Para administrar de forma efectiva el proceso de implementación, los administradores deben estar conscientes de las razones de la resistencia al cambio en el personal y usar las técnicas para obtener la colaboración de los empleados. Los principales cambios a nivel corporativo pueden ser particularmente difíciles.

2.4.2. NECESIDAD DEL CAMBIO

Las fuerzas externas o internas se traducen en una necesidad percibida de cambio dentro de la organización. Muchas personas no están dispuestas al cambio a menos que perciban un problema o una crisis. No obstante, en muchos casos, no es una crisis lo que promueve el cambio. La mayoría de los problemas son sutiles, así que los administradores los tienen que reconocer y después hacer que otros sean conscientes de la necesidad del cambio.

Un hecho que lleva a los administradores a la necesidad del cambio es la aparición de una brecha de desempeño, es decir de una disparidad entre los niveles de desempeño existentes y los deseados. Después intentan crear un sentido de urgencia de manera que otros en la organización reconozcan y comprendan la necesidad del cambio.

Los administradores son responsables de monitorear las amenazas y oportunidades en el entorno, así como las fortalezas y debilidades para determinar si existe la necesidad del cambio. Los administradores de toda empresa deben estar alerta a los problemas y oportunidades debido a que la necesidad percibida del cambio establece las bases para las acciones subsecuentes que crean un nuevo producto o tecnología. Los grandes problemas son fáciles de identificar. Se necesitan sistemas de monitoreo sensible para detectar los cambios graduales que puedan confundir a los administradores, quienes pueden pensar que la empresa está bien. Una organización puede estar en grave peligro cuando el entorno cambia de manera lenta, pues los gerentes tal vez no impulsen la respuesta organizacional.

2.4.3. RESISTENCIA AL CAMBIO

Los líderes de ideas suelen descubrir que otros empleados sienten entusiasmo por llevar a la práctica sus nuevas ideas. A los miembros de un grupo de nuevos negocios les sorprende cuando los administradores en la organización no apoyan o aprueban sus innovaciones. Los administradores y empleados que no están implicados en una innovación con frecuencia parecen preferir el estado actual de las cosas. Los empleados parecen resistirse al cambio por varias razones, y comprenderlas puede ayudar a los administradores a implementar el cambio con mayor eficiencia.

Los motivos más usuales por los que se da la resistencia al cambio son:

- **INTERÉS PROPIO.** Las personas suelen resistirse al cambio, pues piensan que éste se llevara algo de valor. Un cambio propuesto en el diseño, estructura o tecnología laboral genera una pérdida real o percibida de poder, prestigio, salario o prestaciones. El temor a una pérdida personal es quizás el más grande obstáculo para el cambio organizacional.

- **FALTA DE COMPRENSIÓN Y CONFIANZA.** Los empleados suelen desconfiar de las intenciones que hay detrás de un cambio o no comprenden su propósito. Si las anteriores relaciones de trabajo con un líder de ideas fueron negativas, puede ocurrir la resistencia.
- **INCERTIDUMBRE.** La incertidumbre es la falta de información acerca de los acontecimientos futuros. Representa temor a lo desconocido. La incertidumbre es una amenaza para los empleados que tienen un bajo nivel de tolerancia al cambio y temen todo lo que se sale de lo ordinario. No saben cómo los afectará un cambio y les preocupa no satisfacer las demandas de un nuevo procedimiento o tecnología.
- **EVALUACIONES Y METAS DIFERENTES.** Otra razón de la resistencia al cambio es que las personas a quienes una innovación afectará, pueden evaluar la situación de manera diferente a como la vería un líder de ideas o un grupo de nuevos negocios. Los críticos suelen plantear desacuerdos legítimos sobre los beneficios propuestos de un cambio. Los gerentes de cada departamento persiguen metas diferentes y una innovación puede reducir el valor del desempeño y logro de metas de algunos departamentos.

Las razones anteriores de la resistencia son legítimas a los ojos de los empleados afectados por el cambio. El mejor procedimiento para los administradores es no ignorar la resistencia sino diagnosticar las razones y estrategias de diseño para obtener la aceptación de los usuarios. Las estrategias para superar la resistencia al cambio por lo general implican dos enfoques: el análisis de la resistencia a través de la técnica de campo de fuerza y el uso de tácticas de implementación selectiva para superar la resistencia, las cuales se explican de la siguiente manera:

A) ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA

Surgió del trabajo de Kurt Lewin, quien propuso que el cambio era resultado de la competencia entre las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas.

Las fuerzas impulsoras son problemas u oportunidades que ofrecen motivación para el cambio dentro de la organización. Las fuerzas restrictivas son las diferentes barreras para el cambio dentro de la organización, como la falta de recursos, la resistencia de los administradores de nivel medio o las habilidades inadecuadas de los empleados. Cuando se introduce un cambio, la gerencia debe analizar tanto las fuerzas que impulsan el cambio (problemas y oportunidades) como las que lo resisten (barreras al cambio). Al hacer una eliminación selectiva de las fuerzas que restringen el cambio, las fuerzas impulsoras serán lo suficientemente fuertes para permitir la implementación. A medida que las barreras se reducen o eliminan, el comportamiento adoptará los cambios deseados.

B) TÁCTICAS DE IMPLEMENTACIÓN

El otro enfoque para administrar la implementación es adoptar tácticas específicas para superar la resistencia de los empleados. Un ejemplo de ello es educar a los empleados o invitarlos a participar en la implementación del cambio. Cinco de las tácticas que han demostrado ser las más efectivas son:

1. COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN. Se utilizan cuando los usuarios y otras personas que se resisten al cambio necesitan una sólida información acerca de este. La educación es de especial importancia cuando el cambio implica nuevo conocimiento técnico o cuando los usuarios no están familiarizados con la idea.

Los administradores deben recordar que implementar el cambio requiere tocar los sentimientos de las personas así como su mente. La emoción es un componente clave cuando se trata de influir y persuadir a otros. Es mucho más probable que las personas cambien su comportamiento cuando comprenden las razones lógicas de algo y ven un panorama del cambio que influye sus sentimientos.

2. PARTICIPACIÓN. Involucra a los usuarios y a los posibles oponentes en el diseño del cambio. Este enfoque es lento, pero fructífero, debido a que los usuarios comprenden y se comprometen con el cambio. La participación también ayuda a los administradores a determinar los problemas y comprender las diferencias en las percepciones del cambio entre los empleados.

3. NEGOCIACIÓN. Es un medio más formal de lograr la cooperación. La negociación usa convenios formales para obtener la aceptación y aprobación de un cambio deseado. Las empresas que tienen sindicatos fuertes con frecuencia deben negociar con ellos, el cambio de manera formal. El cambio puede convertirse en parte del contrato sindical que refleje el acuerdo entre ambas partes.

4. COERCIÓN. Significa que los administradores utilizan el poder formal para obligar a los empleados a cambiar. Se pide a los oponentes que acepten el cambio o perderán sus recompensas o incluso su trabajo. En la mayoría de los casos, este enfoque no se debe utilizar, pues los empleados se sienten molestos victimados con los administradores del cambio, e incluso pueden sabotear los cambios. No obstante, la coerción podría ser necesaria en situaciones de crisis cuando es urgente una respuesta rápida.

5. APOYO DE LA GERENCIA. El visible apoyo de la alta gerencia también ayuda a superar la resistencia al cambio. Este envía la señal para todos los empleados de que el cambio es importante en especial cuando éste involucra a varios departamentos o los recursos se reubican entre departamentos. Sin el apoyo de la alta gerencia los cambios se pueden entorpecer entre los departamentos. Además, cuando los agentes de cambio no consiguen el apoyo de los altos directivos estos líderes pueden perjudicar de forma no intencional el proyecto de cambio al emitir órdenes contradictorias.



CAPÍTULO 3

CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El desarrollo del concepto del clima organizacional y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores. Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto del clima organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo.

A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización.

Según Goncalves, el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen como un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, la satisfacción y la rotación.

El clima organizacional entonces, lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. En síntesis, éste describe cómo las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en su desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas y expresadas por y a través de procedimientos, expectativas, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento.

El clima organizacional atrae mucho la atención actualmente, ya que son tiempos de cambios constantes. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad. Este parece ser el camino corto para mejorar las cosas; si se quiere tener una organización efectiva se debe desarrollar una cultura centrada en resultados.

Actualmente el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones entre individuos, grupos y condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con

todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de efectividad.

De esta manera, se deduce que todas las definiciones de clima organizacional explican 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.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

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.

El clima organizacional puede también ser evaluado y el objeto de hacerlo es establecer estrategias para mantenerlo sano.

Se entiende por salud en un clima todas aquellas condiciones que favorecen el desempeño laboral, que contribuyen a la satisfacción del empleado y que promueven su identificación con la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de sus miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Así, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Es importante subrayar que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tiene sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazadora adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión.

El clima también es importante en el desarrollo de una organización, en su evaluación y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entra en una fase de decrecimiento incontrolable.

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más climas diferentes se pueden observar. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por los administradores pueden ser difíciles de aplicar de manera uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades y en otras no.

Así, aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes, como su grupo de trabajo, su departamento, o su división, que interactúan y coexisten con toda la organización. De esta forma, los empleados que trabajan en mercadotecnia pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de los empleados que trabajan en el departamento de contabilidad.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienden a percibir siempre más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de la organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de esta última.

La importancia del estudio del clima organizacional se fundamenta en tres razones:

- El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
- El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión integral, tomando al ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
- El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de estas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

3.2. TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER

La teoría propuesta por los profesores Litwin y Stringer fue la primera en determinar que el clima organizacional era importante y comprendía nueve componentes:

1. ESTRUCTURA. Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como estructura organizacional.

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas y procedimientos que faciliten el buen desarrollo de las actividades de la empresa. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la organización visualice y controle el efecto de la estructura sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. RESPONSABILIDAD. Aspecto que va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad recomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerce sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo.

3. RECOMPENSA. Es aquello que se recibe a cambio del esfuerzo, dedicación y de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante recordar que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, las personas necesitan reconocimiento adicional.

Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. En la medida en que una organización le da más uso a la figura del premio que del castigo.

4. DESAFÍOS. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día.

La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

5. RELACIONES. Se deben fundamentar en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a generar estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de ese estilo.

Es la percepción por parte de los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN. Se relaciona con el aspecto oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos y de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización.

7. ESTÁNDARES. Un estándar establece un parámetro o patrón que indica alcance o cumplimiento. En la medida en que los estándares sean fijados en sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o equidad.

8. CONFLICTO. El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes relacionados al trabajo o con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con los jefes superiores.

9. IDENTIDAD. También conocida como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella así como de tener la sensación de estar aportando los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

3.2.1. DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones, las cuales son:

1. ESTRUCTURA. Es la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. REMUNERACIÓN. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES. Percepción del nivel del reto y de riesgo tal como se presentan en una situación de trabajo.

5.- APOYO. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. TOLERANCIA AL CONFLICTO. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

3.3. TEORÍA DE LIKERT

Rensis Likert conocido por sus trabajos en psicología organizacional, su reputación se debe a la realización de cuestionarios y a sus investigaciones sobre procedimientos administrativos.

Likert, en su teoría del clima organizacional o teoría de los sistemas de organización como el le llamo, menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el manejo administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo que esperan, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción esta determinada por la percepción.

En esta teoría se señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima, y son:

1. VARIABLES CAUSALES O INDEPENDIENTES. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de los responsables de la organización. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración como, reglas, decisiones, componentes y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
- Son variables independientes (de causa y efecto). Si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de otras variables.

2. VARIABLES INTERMEDIARIAS. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermedias son, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

3. VARIABLES FINALES. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación e interacción de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

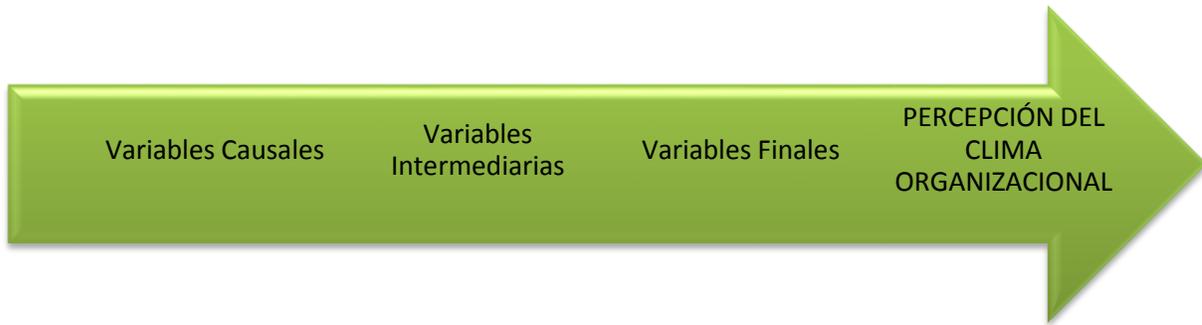


FIGURA 25. Teoría del clima organizacional de Likert. Fuente: BRUNET, Luc (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas, p. 30.

3.3.1. TIPOS DE CLIMA SEGÚN LIKERT

A) CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

- **SISTEMA I. AUTORITARISMO EXPLOTADOR.**

En este tipo de climas, 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 descendientemente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. 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. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **SISTEMA II. AUTORITARISMO PATERNALISTA.**

Es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen en condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

B) CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

- **SISTEMA III. CONSULTIVO.**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en el nivel más alto pero se permite que los subordinados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior/subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **SISTEMA IV. PARTICIPACIÓN EN GRUPO.**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados 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 en forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planificación estratégica.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar.

Likert también hizo un cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL) para verificar los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

3.3.2. DIMENSIÓN Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de las siguientes dimensiones:

1. LOS MÉTODOS DE MANDO. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN. La naturaleza de los tipos de comunicación la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

7. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTROL. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. LAS CARACTERÍSTICAS DE RENDIMIENTO Y DE PERFECCIONAMIENTO. La planificación así como la formación deseada.

3.4. TEORÍA DE WILLIAM J. REDDIN

El investigador, teórico y consultor británico William James Reddin describe ocho tipos de clima organizacional directamente relacionados con los ocho estilos gerenciales propuestos en su teoría de la efectividad gerencial.

Para Reddin, hay grandes diferencias entre los distintos climas organizacionales y las empresas ya que las organizaciones productivas tienden a tomar una alta orientación a la tarea, siendo dirigidas por líderes fuertes, expertos en su especialidad y demandantes de un gran esfuerzo en todos los sentidos; por ejemplo, las organizaciones educacionales tienden a tener una elevada orientación a las relaciones, siendo dirigidas por personas sensibles, participativas y propulsoras del crecimiento del factor humano; los bancos y las instituciones administrativas, tales como compañías de seguros, instituciones gubernamentales o empresas de contabilidad tienden a estar orientadas a sistemas.

El análisis del clima organizacional debe iniciarse con la identificación del clima actual de la organización, decidir que clima debería existir en ella en beneficio de la efectividad y planificar lo que va a hacerse para llegar al clima organizacional ideal para la organización.

Los administradores necesitan ser altamente sensibles para identificar el clima de su organización, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación. Si no se actúa de esa manera, se corre el riesgo de ser violentado en cualquier forma, llegando a producir un fuerte impacto en las expectativas de la gente.

3.4.1. FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN REDDIN

A continuación se explican las influencias primarias, las cuales se presentan sin dar un orden de importancia:

a) ESTILOS DE LOS MÁXIMOS DIRECTIVOS. Es la forma en la que la gente directiva piensa que la organización debería ser manejada, reflejada en la forma en que ellos actúan con los miembros de su equipo.

b) ESTILO DEL FUNDADOR. El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.

c) GRUPO DOMINANTE. La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo, tipo de marketing, actuarios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.

d) FAMILIA DOMINANTE. La familia, así como el fundador en forma individual, puede ejercer una profunda influencia en el clima, particular pero no necesariamente, si la empresa es pequeña.

e) TECNOLOGÍA. En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.

f) TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN. Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Es común que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, fácilmente reemplazables y consideran que el clima de su organización es frío.

g) RELACIÓN DE LOS DIRECTIVOS CON LOS TRABAJADORES. Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizadas pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que utilizan los directores de la empresa.

Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

Así el clima participativo no se caracteriza por un dejar de hacer de la dirección, sino más bien por una integración de los procesos de control y de decisión que está diseminada en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Otros factores de influencia en el clima de una organización:

- Objetivos y estrategia corporativa
- Importancia regional o nacional y visibilidad
- Control normativo
- Grado de control externo
- Localidad geográfica o aislacionismo
- Estructura física de las instalaciones

3.4.2. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN WILLIAM J. REDDIN

En algunas organizaciones, cualquier innovación debe provenir de la dirección, en otras cada nivel tiene libertad para innovar. Los gerentes, particularmente aquellos de recién ingreso provenientes de otras organizaciones, tienen poca dificultad para diagnosticar las demandas de la organización en términos de su orientación a sistemas, orientación a la gente, orientación a la producción u orientación al trabajo en equipo.

Los cuatro climas organizacionales que establece esta teoría provienen de dos dimensiones del clima, que son:

- Orientación a la tarea (OT). Enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo.
- Orientación a la relación (OR). Enfatiza a la gente y se evidencia por escuchar, confiar y motivar.

Esas dos variables dan como origen a cuatro tipos de clima organizacional dependiendo el grado en el que estén presentes.

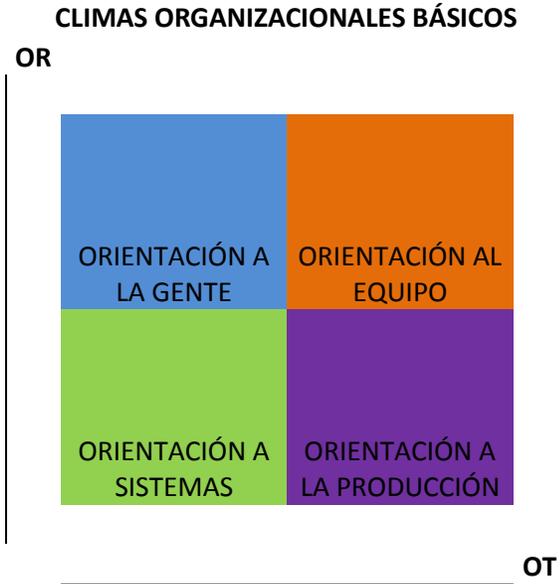


FIGURA 26. Climas Organizacionales básicos de Reddin. Fuente: REDDIN, William James (2004). Cuadernos de management para una dirección eficaz. México. Nueva Empresa, p. 80.

Hay un total de veintitrés características que diferencian a los cuatro climas básicos de una organización, por ejemplo:

- El modo de interacción de un clima organizacional orientado a sistemas es corregir.
- El modo de interacción en medio de un clima organizacional orientado a la gente es aceptar.
- El clima orientado a la producción tiende a enfatizar el dominio y la dirección.
- El clima orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en servicio del trabajo.

Así como hay cuatro climas básicos de organización y éstos pueden ser apropiados o inapropiados a la tecnología o en forma más amplia al ambiente, es claro que hay realmente ocho climas organizacionales cuando la efectividad es considerada. Es decir, surgen cuatro tipos de clima más efectivos y cuatro tipos de clima menos efectivos.

El clima organizacional de una empresa debe relacionarse a su ambiente. Cuando uno piensa en efectividad, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores, derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de éste, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un administrador percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir este clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad. Si por el contrario, el administrador no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de estimular un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que le gusten o que ha aprendido sin tomar en cuenta su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajustará de manera alguna a las características del ambiente y sus actores. En este último caso se ve con claridad como el administrador se inclina por acciones específicas para la creación del clima, en lugar de inclinarse por el impacto favorable de un clima en particular.

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como orientada a actividades, la otra considerada como orientada a resultados. La principal diferencia entre las dos, son las necesidades de la tecnología, los clientes y la amplitud del ambiente. Las diferentes combinaciones de alta y baja orientación a la tarea, a la relación y a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades, es decir a lo que se hace y cuatro orientados a resultados, es decir lo que se logra.

Estos ocho climas derivan de los cuatro básicos. Cuando estos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo.

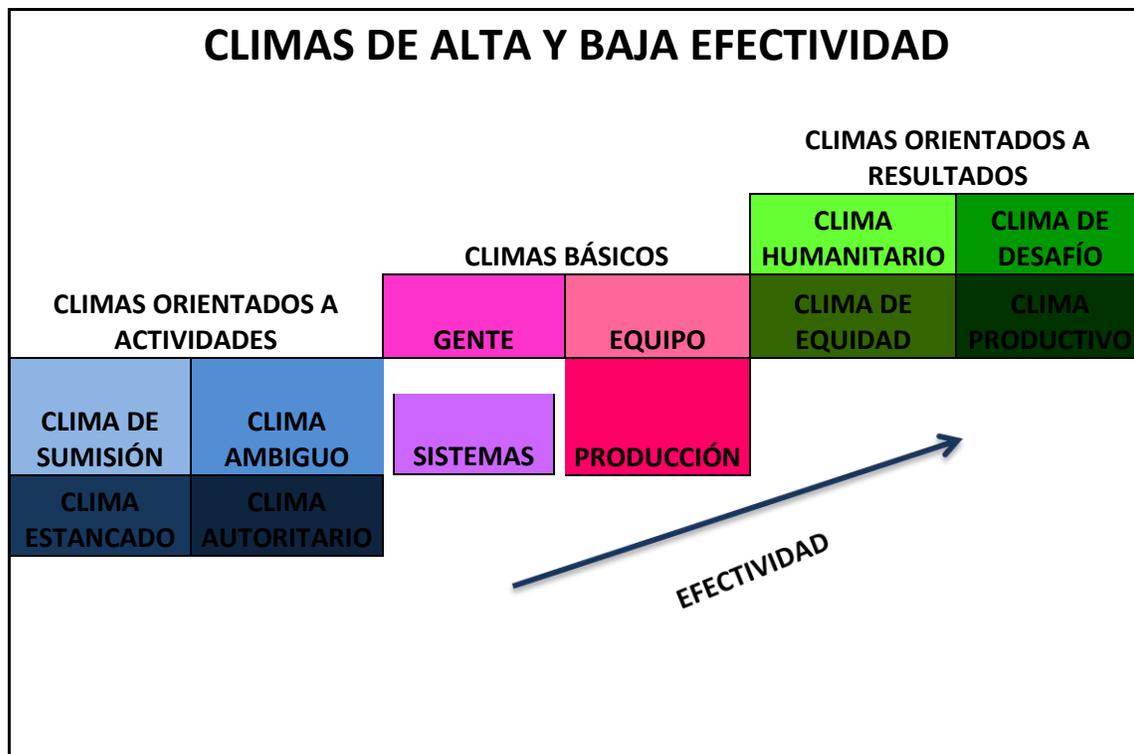


FIGURA 27. Climas de Alta y Baja efectividad. Fuente: REDDIN, William James (2004). Cuadernos de management para una dirección eficaz. México. Nueva Empresa, p. 82.

A continuación se explican los ocho tipos de clima, descritos por Reddin:

1. CLIMA ESTANCADO. Es aquel que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y con baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas intentando hacer las cosas difíciles para otros.

- **INDICADORES DEL CLIMA ESTANCADO:**

- ✓ Se trabaja bajo reglas estrictas en todos los niveles.
- ✓ Los resultados aceptables son escasos.
- ✓ Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad.
- ✓ Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- ✓ Demasiados gerentes poco creativos, poco originales y con mentalidad estrecha.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Baja preocupación a los errores y a la calidad.
- ✓ El gerente típico se aprecia poco involucrado y con baja cooperación.

2. CLIMA DE SUMISIÓN. Es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad.

Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y resultados: proclive a acciones para minimizar los conflictos.

- **INDICADORES DEL CLIMA DE SUMISIÓN:**

- ✓ Se omiten o se suavizan los desacuerdos.
- ✓ Atmósfera con un marcado tono amable, cálido y gentil.
- ✓ Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- ✓ La preocupación de las organizaciones se va a lo fácil, no a lo difícil.
- ✓ Pocas iniciativas y mucha pasividad.
- ✓ Poca dirección.
- ✓ Poca preocupación por resultados.
- ✓ Mucho interés en actividades sociales.
- ✓ El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido y gentil.

3. CLIMA AUTORITARIO. Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, por lo cual se crea una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad.

El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

- **INDICADORES DEL CLIMA AUTORITARIO**

- ✓ Comunicación principalmente hacia abajo.
- ✓ Más ordenes, menos consultas.
- ✓ Los superiores se ven críticos y amenazantes.
- ✓ Énfasis en productividad de corto plazo, no de largo plazo.
- ✓ Supresión de desacuerdos.
- ✓ Acción inmediata; resultados requeridos.
- ✓ El gerente típico toma decisiones rápidas; no hace consultas.

4. CLIMA AMBIGÜO. Es aquél que refleja una lata orientación tanto a resultados como a las relaciones, en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de ambos no favorece a la efectividad. El administrador que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada.

Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que n o siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacía las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aún cuando el buen desempeño es alcanzado; existe disposición a la presión.

- **INDICADORES DEL CLIMA AMBIGÜO**

- ✓ Ambivalencia sobre el propósito global.
- ✓ Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.
- ✓ Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- ✓ Las decisiones por mayoría son una regla; se aceptan aunque no sean óptimas.
- ✓ Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.
- ✓ Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- ✓ El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

5. CLIMA DE EQUIDAD. Es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a la relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos. Respaldado por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

- **INDICADORES DEL CLIMA DE EQUIDAD**

- ✓ Mantenimiento a sistemas establecidos.
- ✓ Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
- ✓ Comunicación escrita relevante para salvaguardar posiciones.
- ✓ Referencia constante a reglas.
- ✓ Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.
- ✓ Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos. Grandes tomos de políticas y procedimientos.
- ✓ El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas y equitativo.

6. CLIMA HUMANITARIO. Es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

El clima es percibido por su alto grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

- **INDICADORES DEL CLIMA HUMANITARIO**

- ✓ Énfasis en el desarrollo del talento.
- ✓ Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso.
- ✓ Alta cooperación.
- ✓ Se escucha a la gente y se le estimula.
- ✓ Decisiones en equipo.
- ✓ Alta comunicación en todas las direcciones.
- ✓ El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.

7. CLIMA PRODUCTIVO. Es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa.

El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro comprometido en los resultados efectivos, altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y al rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

- **INDICADORES DEL CLIMA PRODUCTIVO**

- ✓ Alto énfasis en la cantidad, calidad y el tiempo.
- ✓ Alta conciencia del costo, las ventas y los beneficios.
- ✓ Orientado al logro.
- ✓ Alto nivel de energía.
- ✓ Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.
- ✓ Desarrollo de un máximo esfuerzo.

- ✓ El gerente típico es visto como un infatigable generador de productividad.

8. CLIMA DE DESAFÍO. Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por el alto nivel de logro de objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño, alto compromiso de la gente en el trabajo, toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

- **INDICADORES DEL CLIMA DE DESAFÍO**

- ✓ Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- ✓ Alta coordinación, esfuerzo comunitario.
- ✓ Compromiso con los propósitos de la organización.
- ✓ El alto desempeño es motivado en forma continua.
- ✓ Énfasis en el equilibrio gente-trabajo.
- ✓ Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo.
- ✓ El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros, y por la búsqueda de nuevos desafíos.

Muchos teóricos han propuesto un clima ideal en particular y proponen que las organizaciones lo adopten; algunos de los más renombrados estudiosos del tema son: Weber, Douglas Mc Gregor, George Odiorne, Blake and Mouton, Litwin y Stringer, Likert. Cada uno creyó que el clima ideal debía ser logrado con oportunidad, pero el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Los elementos de la situación incluyen a la tecnología, el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en la organización.

Lo cierto es que cualquier clima puede ser el correcto, dependiendo del ambiente y la tecnología, así como de la forma en que están estructuradas las tareas. Es evidente que bajo estas circunstancias no hay un clima más efectivo que otro.

3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

Orientarse a la productividad no necesariamente implica sacrificar el interés en las personas. Al contrario, actualmente la mejor inversión está en poner atención a las necesidades humanas en un amplio sentido, y no sólo en las necesidades materiales.

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de los especialistas en recursos humanos actualmente, es bien sabido que un clima laboral ameno junto a una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con los objetivos es una fuerte ventaja competitiva.

Con el transcurso del tiempo todo cambia y las personas no son la excepción, pero sus necesidades también cambian y es ahí donde cobra importancia el clima organizacional; el resultado de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación, la capacitación según las necesidades, la retribución por desempeño, los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.

Un clima organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, los expertos en administración concuerdan en que tarde o temprano, un mal clima laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la marca.

La medición del clima laboral es el medio que permite trabajar en beneficio de un clima organizacional óptimo, esta medición está muy ligada a la situación particular de cada empresa, y se podrá realizar a través de cuestionarios diseñados especialmente para cada caso. Estos estudios deben tener básicamente el análisis de dos grandes rubros, el de la orientación a la persona y el de orientación a resultados, ya que no es posible realizar una encuesta sobre clima laboral efectiva sin acciones posteriores de mejora o consideraciones sobre la realidad diaria del encuestado.

La forma en que un empleador puede mejorar o mantener el buen clima es a través de la motivación de sus empleados, abarcando distintos ámbitos de las necesidades propias de un

ser humano, así se podrían crear nuevos líderes dentro de los grupos de trabajo, aportar nuevas ideas para la concreción de objetivos y ayudar a mantener posicionada a la empresa en el mercado, con la imagen de una organización en la que todos quieran y deseen trabajar.

Dentro de los aspectos que pueden afectar al concepto de clima o ambiente laboral se incluyen tanto aspectos relacionales, como estructurales y físicos. En el aspecto personal están los compañeros de trabajo, jefes o incluso proveedores y clientes. Desde el punto de vista estructural están las herramientas, procedimientos y carga de trabajo del empleado, mientras que en el aspecto físico se encuentran la temperatura o la iluminación, entre otros.

Los directivos y mandos intermedios tienen una influencia directa en el ambiente laboral. El responsable de un equipo debe velar y generar un buen ambiente laboral, siendo el encargado de transmitir los valores y cultura de la compañía. Además, debe propiciar la buena relación entre los miembros de su equipo fomentando la cooperación, comunicación y respeto. En cuanto a la estructura de la organización, es importante que sea flexible. La relación entre compañeros también influye en el surgimiento de un mal clima laboral, y, afecta a la motivación para acudir al puesto de trabajo: los problemas entre compañeros o la escasa colaboración en el día a día provoca desánimo, reduce las posibilidades de participación o disminuye la productividad, lo que repercute en el desarrollo profesional.

Según los datos recogidos por Randstad a una muestra aleatoria entre 1.100 personas, el clima laboral es clave en el empleo. Y así lo reconocen los propios trabajadores, que en un 83% consideran que para ellos es un factor determinante en su actividad laboral. Otro 15% juzga que es uno de los factores que influyen a la hora de valorar o buscar trabajo y sólo un 2% reconoce que no le otorga ninguna importancia.

Destacando el tema de la motivación, se considera un concepto fundamental en el ámbito del trabajo; según Robbins, la motivación en el contexto laboral es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins, es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”. Mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la

tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que carecen de motivación como perezosos.

Lo importante es reconocer que no necesariamente la búsqueda de la productividad y rentabilidad de los negocios debe oponerse al desarrollo y bienestar de las personas. Diversos estudios señalan que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechas con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los beneficios económicos.

Diversos organismos gubernamentales se han dado a la tarea de evaluar de forma imparcial la relación que existe entre la manifestación positiva de actitudes y la satisfacción con la productividad o rendimiento financiero de las empresas. Así, han surgido las listas de las mejores empresas para trabajar (MEPT), que son emitidas por estos organismos coordinadores y gestores de las evaluaciones que permiten identificar, bajo ciertos criterios, la opinión de los trabajadores sobre su entorno laboral, además de los resultados financieros de sus empresas.

Según un estudio publicado en 2005 en la revista internacional Fortune, las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble, más rentables que el resto de las compañías. También se ha comprobado que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente, ya que al estar en la era de la economía de servicios, el ánimo favorable de los empleados también es buena señal para los accionistas.

Los aspectos más relevantes medidos por MEPT, son los siguientes:

- Comunicación entre sus miembros y la confianza mutua.
- Grado de superación personal.
- Igualdad de oportunidades.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Beneficios y prestaciones.
- Reconocimiento al buen desempeño.

Una fuente de información precisa y confiable acerca de las MEPT en México, es la página oficial de Great Place to Work Institute (GPTW) y Grupo Editorial Expansión (GEE), en donde incluso se pueden encontrar listados de las empresas mexicanas que han calificado para MEPT.

Otro estudio interesante y exitoso fue el desarrollado en 2003 por Buckingham y Coffman, en donde aplicaron una encuesta a más de 80,000 gerentes en más de 400 empresas. La sencilla encuesta de doce preguntas fue el fruto de una minuciosa depuración de cientos de reactivos relacionados con el clima organizacional, productividad y satisfacción laboral.

Las doce preguntas en cuestión son:

1. ¿Sé lo que se espera de mi trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y material necesario para hacer mi trabajo?
3. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor se hacer?
4. ¿En los últimos siete días he recibido reconocimientos o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe, supervisor o alguien más en el trabajo muestra interés en mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?
7. ¿En el trabajo mis opiniones cuentan?
8. ¿La misión o propósito de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un (a) mejor amigo (a) en el trabajo?
11. ¿En los últimos seis meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?
12. ¿Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Las conclusiones de estos estudios arrojaron que los empleados que dieron una respuesta más positiva a las doce preguntas trabajan en unidades de negocio cuyos niveles de productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de los clientes eran más elevadas, también se demostró que hay un vínculo entre la opinión de los empleados y el desempeño de las unidades de negocios en muchas compañías diferentes y los empleados asignaron calificaciones diferentes a las preguntas dependiendo de la unidad de negocios en la cual trabajaban y no en la empresa; lo que significó que en su mayoría, las doce opiniones eran moldeadas por el gerente inmediato de los empleados y no por las políticas o los procedimientos de la compañía. Por lo cual se dedujo que el gerente era (por encima de la remuneración, beneficios, estímulos y carisma del líder corporativo) el factor crítico para construir un sitio de trabajo sólido.

Bajo esta perspectiva se solventa aun más la evidencia de que las relaciones interpersonales, la comunicación y, en general, la atención a las personas son factores clave para la productividad.

3.6. DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos preservar y conservar el clima laboral sano, conseguirlo depende de gestionar y liderar varios aspectos relacionados con la dirección, alta gerencia, como mandos y con todo el personal en cuanto al nivel de satisfacción laboral que los empleados mantienen.

El clima laboral sano está conformado por varios factores que interactúan entre sí y es el balance entre ellos lo que conserva el nivel de satisfacción de los empleados.

Los pasos para evaluar el clima laboral son:

- Determinar los factores a evaluar.
- Diseñar un cuestionario que le permita tener suficientes elementos o preguntas para cada factor.
- Buscar un método para valorar la confiabilidad y validez del contenido del cuestionario.

- Preservar la confidencialidad de las respuestas de cada empleado.
- Comunicar con anticipación la realización del estudio para que todos estén informados.
- Si existe desconfianza entre los empleados, ofrecer información.

a) DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Cuando se quiera diseñar un cuestionario, se tiene que integrar primero definiendo los factores que han de evaluarse, se sugiere no incluir más de 8 o 10 factores. Incluir más dará poca libertad de poner más de 5 o 6 preguntas por factor, en cuyo caso con 10 factores serán cerca de 60 preguntas, esto ya es considerado un cuestionario largo y la gente pierde la atención con facilidad o cuando quiere terminar con la tarea tendera a responder sin tener cuidado.

De ser posible ha de integrarse un cuestionario inicial, mismo que ha de ser probado en una pequeña muestra, y a este proceso se le conoce como piloteo. Llevar a cabo esta acción contribuye a evaluar si la redacción de las preguntas es en el mismo sentido que en el que fueron diseñadas y por otro lado si la forma en que se han redactado las preguntas es clara y comprensible.

El responsable de la administración de personal encontrará en el mercado una gran variedad de instrumentos de medida que le permiten evaluar el clima de la organización.

b) CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El cuestionario escrito es el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta que punto están de acuerdo con esa descripción.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto, ya que frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global de las percepciones individuales de la organización.

Medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja, y también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar el clima.

Lo más importante es saber cómo vive el clima de la empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del empleado, la forma en la que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones. Solamente a partir de ese momento se pueden unir los resultados observados del clima percibido.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumentos de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se crean para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho especialmente para empresas particulares como, por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

c) CUESTIONARIOS MÁS COMUNES

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert llamado “El perfil de las características organizacionales”. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones que son:

1. MÉTODOS DE MANDO. La forma en la que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES. La pertinencia de las informaciones que se basan en las decisiones así como el reparto de funciones.

6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

7. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTROL. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO. La planificación así como la formación deseada.

El cuestionario de Likert es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones que son:

1. EL APOYO PATRONAL. Mide hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.

2. LA ESTRUCTURA. Se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

3. LA IMPLICACIÓN CON LOS NUEVOS EMPLEADOS. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos integrantes.

4. LOS CONFLICTOS INTERAGENCIAS. Se refiere a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

5. LA AUTONOMÍA DE LOS EMPLEADOS. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

6. EL GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

La ejecución de este cuestionario comprende ochenta preguntas que reagrupan las seis dimensiones mencionadas. Este cuestionario se puede utilizar como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados en su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick, estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las once dimensiones que encontraron son las siguientes:

1. AUTONOMÍA. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. CONFLICTO Y COOPERACIÓN. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. RELACIONES SOCIALES. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. ESTRUCTURA. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. REMUNERACIÓN. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6. RENDIMIENTO. Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. MOTIVACIÓN. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. ESTATUS. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. APOYO. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Moos e Insel elaboraron un cuestionario titulado The Work Environment Scale, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones. Este instrumento se compone de noventa preguntas y mide el clima en función de las diez dimensiones siguientes:

1. **IMPLICACIÓN.** Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
2. **COHESIÓN.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo de los trabajadores.
3. **APOYO.** Se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. **AUTONOMÍA.** Mide hasta qué punto la organización incita a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
5. **TAREA.** Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia en el trabajo.
6. **PRESIÓN.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. **CLARIDAD.** Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. **CONTROL.** Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
9. **INNOVACIÓN.** Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. **CONFORT.** Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor elaboraron, con su equipo de investigadores un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado Survey of organizations, mide las características organizacionales en función de tres variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de cinco dimensiones:

1. APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS. Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

2. RECURSOS HUMANOS. Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. COMUNICACIÓN. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización así como en las facilidades que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. MOTIVACIÓN. Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

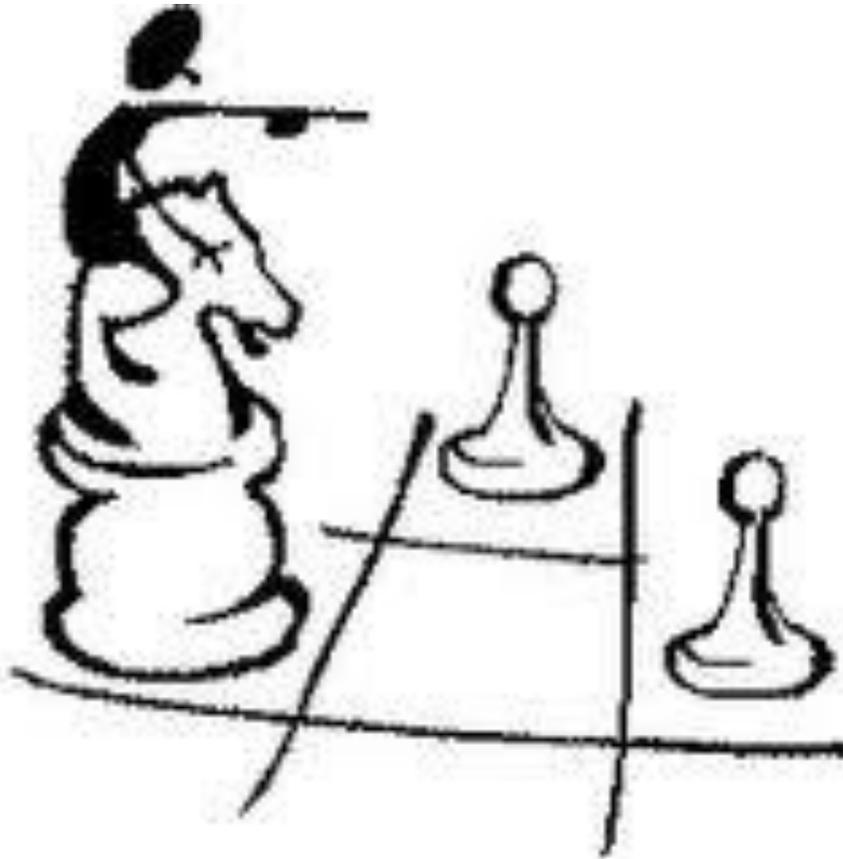
5. TOMA DE DECISIONES. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Los instrumentos antes mencionados son los más usados para evaluar el clima de una organización. El número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro y algunas de éstas parecen confirmarse, lo que quiere decir que existen varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. Pero es un requisito primordial asegurarse de que el instrumento de medición que sea utilizado cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

- **AUTONOMÍA INDIVIDUAL.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.
- **GRADO DE ESTRUCTURA QUE IMPONE EL PUESTO.** Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

- **TIPO DE RECOMPENSA.** Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- **CONSIDERACIÓN, AGRADECIMIENTO Y APOYO.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Es así como, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.



CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1. ANTECEDENTES

La panificadora fue fundada en el año de 1982 por el Sr. Francisco Elorz Medina, bajo el nombre “PANIFICADORA TELMA”, empezó a funcionar bajo supervisión del Sr. Sergio Flores Sánchez quien tenía a su cargo una plantilla integrada por un maestro francesero, un maestro bizcochero, un mozo, una empleada de mostrador y una cajera.

La producción era poca ya que solo se enfocaban en la venta de mostrador, cuando se obtuvieron ventas constantes y se obtuvieron mejores costos de parte de proveedores se decide ampliar sus ventas con la compra de un vehículo de reparto y la contratación de un chofer.

Gracias a esa acción se incrementaron las ventas y se pudo invertir en la remodelación del local, al tener una imagen renovada y obtener más clientes por medio del reparto la panificadora aumento sus ventas y se dio a conocer como una de las más importantes de la zona.

Hacia 1990, la panadería ya contaba con una plantilla más amplia de trabajadores, una muy buena cartera de clientes y las ventas en el local aumentaron, el problema más frecuente era la discordancia que existía entre el propietario y el encargado, sus diferentes puntos de vista acerca del trato al personal y el manejo con clientes y proveedores provocaban un ambiente apático y estresante para los trabajadores, esto se vio reflejado en la gran rotación de personal en períodos de tiempo muy corto.

En 1995, se decide remover al Sr. Sergio Flores Sánchez de su cargo y se contrata a su hijo el Sr. César Flores Salazar, el clima dentro de la panadería mejoro, las ventas y producción se mantuvieron y la panadería seguía ocupando un lugar importante en la zona.

En 2000, la panadería pasa a ser propiedad del Sr. César Flores Salazar, quien se enfoca en ofrecer al mercado productos nuevos, mejorar la calidad de la producción anterior y ofrecer una imagen nueva al público en general, propósito que fue reafirmandose con el tiempo.

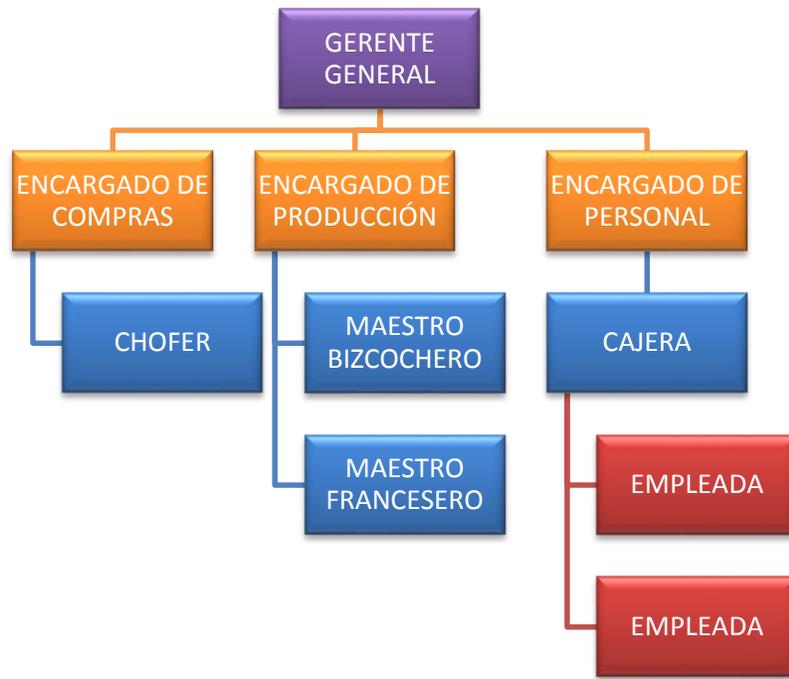
Actualmente, la panadería ha superado etapas de crisis con éxito, ha logrado mantener su posicionamiento sin dejar de lado la calidad de sus productos, el factor principal que causa conflictos es el clima dentro de ella, por lo cual se trabajo en este aspecto y como resultado de las investigaciones y del trabajo realizado se obtuvo esta tesis.

Se realizo una evaluación del clima mediante encuestas aplicadas a todos los integrantes de la panadería y en base a ello se elaboro un plan para atacar las debilidades que afectaban la implementación de un buen clima organizacional en esta empresa.

4.2. GENERALIDADES

- GIRO: Elaboración, distribución y venta de productos alimenticios relacionados con la panificación.
- RAZÓN SOCIAL: Sociedad Anónima
- TAMAÑO: Microempresa
- EMPLEADOS:
 - ✓ Gerente general
 - ✓ Encargado de personal
 - ✓ Encargado de compras
 - ✓ Encargado de producción
 - ✓ Cajera
 - ✓ 2 empleadas de mostrador
 - ✓ Maestro bizcochero
 - ✓ Maestro bizcochero
 - ✓ Chofer
- Sus ventas en promedio ascienden a \$150,000.00 mensuales.
- Su objetivo es ofrecer productos de calidad y novedosos que permitan mantener posicionada a la empresa.
- Su misión es ofrecer preservar la elaboración artesanal de pan con innovaciones que no le resten tradicionalidad.

✓ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



4.3. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

Para realizar la propuesta se utilizaran aspectos de las teorías de Litwin y Stringer y de Likert, pero se utilizara en mayor parte la Teoría de William J. Reddin ya que esta visualiza al clima laboral incluyendo el desempeño del liderazgo, y actualmente la visión integral de la organización incluye tanto a líderes como a subordinados, por lo cual es necesario estudiar el impacto que ambos factores tienen dentro de la organización.

El cambio global al que se han enfrentado las organizaciones modifica día con día la forma de actuar de ellas y de sus integrantes, es indispensable que se tenga una visión concreta sobre la forma en la que los integrantes de una organización la perciben y sobre todo la forma en la que se perciben ellos dentro de esta.

A partir de esto, las organizaciones y sus dirigentes buscan mejorar la condición de las personas que las conforman, atender sus necesidades, ser empáticos, pero sobre todo, ligar y unificar los objetivos que la organización tiene con los de las personas que las integran, esto proporcionara una forma de aumentar la productividad y mejorar el clima de trabajo, y de esta forma se verán favorecidos los intereses económicos de la organización, ya que, un buen clima laboral ofrece impacto tanto interno como externo, internamente ofrecerá personas abiertas y dispuestas al cambio, productivas y con un desempeño laboral óptimo, en el aspecto externo ofrecerá una imagen empresarial fresca, renovada, exitosa y esto se reflejara en la atracción de más clientes y posicionarse en la mira de nuevos inversionistas.

La metodología de Reddin permitirá:

1. Tomar conciencia y dominio sobre el negocio
2. Conocer los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro de la organización.
3. Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
4. Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio.
5. Aumento en la flexibilidad de la organización.
6. Velocidad de respuesta para afrontar los desafíos del futuro.
7. Un mejor entendimiento sobre el clima que se vive dentro de la organización normalmente.

La propuesta para la implementación se basara en los siguientes pasos:

- a) Entrevistas con los empleados
- b) Diseño y aplicación de cuestionario
 - Interpretación de resultados
- d) Análisis FODA
- e) Rediseño de la estructura organizacional

- Organigrama
 - Determinación de áreas principales
- f) Determinación de la función gerencial por área
- g) Determinación de la administración general
- h) Instauración de canales de comunicación
- i) Capacitación y motivación
- j) Verificar la implementación de la propuesta y dar a conocer los resultados

4.4. IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

Razón social: Panadería Telma

R.F.C. PTE820201S07

Dirección: Acequia 39, Col. Jardines de la Hacienda Sur, C.P. 54720, Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Teléfono: 66502979. Correo electrónico: panaderiatelmaci@gmail.com

4.4.1. ENTREVISTAS CON LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Se realiza una entrevista con los integrantes de la organización para tener una perspectiva de los principales problemas a los que se enfrentan, las causas de ellos, y la percepción que tienen tanto de la organización como de su papel dentro de ella.

➤ **RESULTADOS:**

- **GERENTE GENERAL.** El está consciente de que la organización enfrenta problemas en cuanto al mantenimiento de un clima de trabajo sano, considera que hay una falta de coordinación entre lo que se espera y lo que se obtiene, hay problemas de comunicación y poca disposición a solucionarlos.

- **COMPRAS.** Hay un buen funcionamiento en esta área, se tiene una buena relación con los proveedores, se obtienen beneficios derivados de esa buena relación, el problema que hay es que se tiene que estar revisando el inventario constantemente porque en producción no le avisan con tiempo de los faltantes que hay.
- **PRODUCCIÓN.** Es el área con mayor problema, ellos consideran que no se tiene un interés por su bienestar, no están dispuestos a realizar más trabajos o tareas de los que ya tienen, boicotean la producción en lugar de expresar su molestia y muestran una extrema resistencia al cambio, son poco cooperativos y no mantiene una buena comunicación.
- **PERSONAL.** El principal problema de esta área es la rotación de personal, se dan buenas condiciones de trabajo, aunque podrían mejorar, algunas veces consideran que las tareas no son equitativas entre todos y esto provoca un ambiente pesado y hostil, no hay una supervisión constante del trabajo y cuando la hay el personal se molesta de las observaciones que le hacen. Hay relaciones familiares entre los miembros de la organización lo que provoca problemas, ya que no se logra separar el ámbito familiar del laboral.

4.4.2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

Se diseñara un cuestionario que al ser aplicado dará como resultado la visión integral de la organización, la situación a la que se enfrentan dirigentes y empleados y a partir de ello se obtendrá un diagnóstico para la toma de acciones apropiadas.

- **CUESTIONARIO**

Se le invita a participar en la encuesta de Clima Laboral de la Panificadora Telma. Su opinión es importante porque permitirá conocer su punto de vista respecto a varias características dentro del ambiente de trabajo, sus respuestas serán totalmente anónimas, para que usted lo pueda responder con toda confianza.

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

SECCIÓN A. LIDERAZGO					
FACTORES					CALIFICACIONES
1. Mi jefe (a) me otorga tiempo cuando se lo solicito previamente	5	4	3	2	1
2. Soy escuchado por mi jefe	5	4	3	2	1
3. Recibo orientación de mi jefe cuando le pido asesoría	5	4	3	2	1
4. Recibo un trato respetuoso por parte de mi jefe	5	4	3	2	1
5. Antes de cada tarea especial mi jefe me explica el objetivo	5	4	3	2	1
SECCIÓN B. COMUNICACIÓN					
FACTORES					CALIFICACIONES
1. Recibo explicaciones claras sobre los cambios que me afectan	5	4	3	2	1
2. Las decisiones y comunicaciones de la empresa son claras, lógicas y sin contradicciones	5	4	3	2	1
3. Los comunicados importantes se hacen a todos los empleados antes de que estos impliquen cambios	5	4	3	2	1
SECCIÓN C. RELACIÓN JEFE/COLABORADOR					
FACTORES					CALIFICACIONES
1. Mi jefe (a) tiene la capacidad para resolver los problemas que se presentan y para dirigir al personal a su cargo	5	4	3	2	1
2. Mi jefe (a) me toma en cuenta cuando hay que resolver problemas de su área	5	4	3	2	1
3. Mi jefe (a) confía en mi trabajo	5	4	3	2	1
4. Considera a su jefe participativo y abierto a sugerencias	5	4	3	2	1
5. Las cargas de trabajo se distribuyen equitativamente	5	4	3	2	1

SECCIÓN D. AMBIENTE FÍSICO					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. El personal de mi área mantiene ordenado y limpio todo lo que utilizan para trabajar, así como los baños, instalaciones y todo lo que ayuda a que todos tengamos instalaciones adecuadas	5	4	3	2	1
2. Se recibe retroalimentación periódica de lo que está bien y mal de su trabajo	5	4	3	2	1
3. Cuento con los materiales adecuados a la función que desempeño	5	4	3	2	1
4. Tengo un espacio digno en donde trabajar	5	4	3	2	1
5. Los equipos de trabajo funcionan adecuadamente	5	4	3	2	1
SECCIÓN E. OBJETIVOS					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Todos tienen claro cuál es su trabajo y cuál es la importancia de éste	5	4	3	2	1
2. Todas las personas conocen los objetivos de la empresa	5	4	3	2	1
3. Conozco los proyectos de la empresa	5	4	3	2	1
4. Conozco el grado en que mi área está logrando sus objetivos	5	4	3	2	1
5. Me comunican cuando los objetivos especiales han sido alcanzados	5	4	3	2	1
SECCIÓN F. DESARROLLO DE PERSONAL Y MOTIVACIÓN					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Siento que la empresa tiene una preocupación real por capacitarme y me preguntan para que exprese lo que necesito aprender	5	4	3	2	1
2. Me gusta mi trabajo	5	4	3	2	1
3. Hay posibilidades de ascensos para el personal	5	4	3	2	1
4. Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas e interesantes	5	4	3	2	1

SECCIÓN G. IDENTIDAD Y PERTENENCIA					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Considera que su trabajo es estable	5	4	3	2	1
2. Tener estabilidad le proporciona tranquilidad y seguridad	5	4	3	2	1
3. De tener nuevamente la oportunidad de elegir un trabajo, vendría a solicitarlo a esta empresa	5	4	3	2	1
4. De acuerdo con su experiencia, espera que su situación personal en la empresa sea mejor en el futuro	5	4	3	2	1
5. La estrategia que tiene la empresa para mejorar la calidad de nuestros servicios es adecuada	5	4	3	2	1
SECCIÓN H. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Cuando hay problemas, o conflictos, se busca la manera de resolverlos poniendo los intereses de la empresa antes que los individuales o los de un pequeño grupo	5	4	3	2	1
2. El trato que reciben los nuevos compañeros es aceptable y ayuda a su rápida integración tanto en el grupo, como en la tarea	5	4	3	2	1
3. El trabajo con el jefe y compañeros, desde su punto de vista, es de un auténtico equipo	5	4	3	2	1
4. En esta empresa existe un ambiente de compañerismo.	5	4	3	2	1
SECCIÓN I. COMPENSACIONES					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Estoy convencido de que a la empresa le importa la gente, y estoy de acuerdo con el salario y las prestaciones que recibo	5	4	3	2	1
2. Considero que existe igualdad en los salarios entre hombres y mujeres	5	4	3	2	1
3. Su nivel salarial y el de sus compañeros está de acuerdo con la situación y marcha económica de la empresa y del país	5	4	3	2	1
SECCIÓN J. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Conozco las áreas de la empresa , cuál es su misión, quiénes trabajan en cada área y quien depende de quién	5	4	3	2	1
2. Considera que existe igualdad de oportunidades a la hora de ocupar puestos de trabajo, entre hombres y mujeres	5	4	3	2	1
3. Las facultades que tengo asignadas son adecuadas a las funciones y responsabilidades de mi puesto	5	4	3	2	1

SECCIÓN K. RECONOCIMIENTO					
FACTORES	CALIFICACIONES				
1. Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes	5	4	3	2	1
2. Recibe agradecimientos o mención especial por parte de su jefe cuando hay trabajos o esfuerzos especiales por parte de usted	5	4	3	2	1
3. Considera valorado su trabajo en el puesto que ocupa en su empresa, valoran su esfuerzo y se lo hacen saber	5	4	3	2	1

4.4.2.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

- **LIDERAZGO**

La mayoría del personal está de acuerdo en la forma de dirigir de su jefe inmediato, solo hay desacuerdos en los rubros de el tiempo que se otorga para asesoría y en cuanto a informar de las modificaciones o tareas especiales.

- **COMUNICACIÓN.**

El conflicto principal en este rubro proviene de las áreas de producción, específicamente con los panaderos y en el rubro de personal con las empleadas de mostrador, quienes externan que no están de acuerdo con la forma en la que se toman las decisiones, ya que los comunicados importantes se hacen después de ocurridos los cambios y no antes, así como el hecho de que la mayoría de las veces la información no es clara.

- **RELACIÓN JEFE/COLABORADOR**

Al igual que en el rubro anterior, los panaderos y las empleadas de mostrador están en desacuerdo con la relación existente, los panaderos consideran que las cargas de trabajo no se distribuyen equitativamente y en cuanto a las empleadas de mostrador, externan que no son tomadas en cuenta cuando se presentan problemas por lo que deducen que no se confía en su capacidad.

- **AMBIENTE FÍSICO**

La mayoría muestra desacuerdo al hecho de que no siempre tienen lo necesario para realizar sus funciones, no hay quien supervise que todas las áreas tengan los materiales adecuados y necesarios para realizar sus funciones correctamente.

- **OBJETIVOS**

Los objetivos generales de la empresa son conocidos por todo el personal, pero hay un desacuerdo general en cuanto a que se desconocen cuáles son los proyectos de esta, y la forma en la que se quieren realizar.

- **DESARROLLO DE PERSONAL Y MOTIVACIÓN**

El desacuerdo general en este aspecto es el hecho de que los trabajadores sienten que la empresa no tiene una preocupación real por capacitarlos y no hay un interés por facilitarles el acceso a cursos o programas de actualización.

- **IDENTIDAD Y PERTINENCIA**

En este aspecto el personal muestra una necesidad de que su jefe les dé más estabilidad y de que su situación personal en la empresa sea mejor en el futuro.

- **COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

El desacuerdo general es en cuanto a la resolución de los problemas o conflictos que suceden, ya que cuando los hay se siente un ambiente tenso y en lugar de anteponer los intereses generales a los particulares, se buscan culpables y se evaden responsabilidades.

- **COMPENSACIONES**

Este rubro muestra que la mayoría está de acuerdo con su salario, solo se observa un poco de conflicto en cuanto a las prestaciones que se reciben.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Hubo un desacuerdo general en la igualdad de oportunidades que existen en cuanto a ocupar puestos de trabajo entre hombres y mujeres.

- **RECONOCIMIENTO**

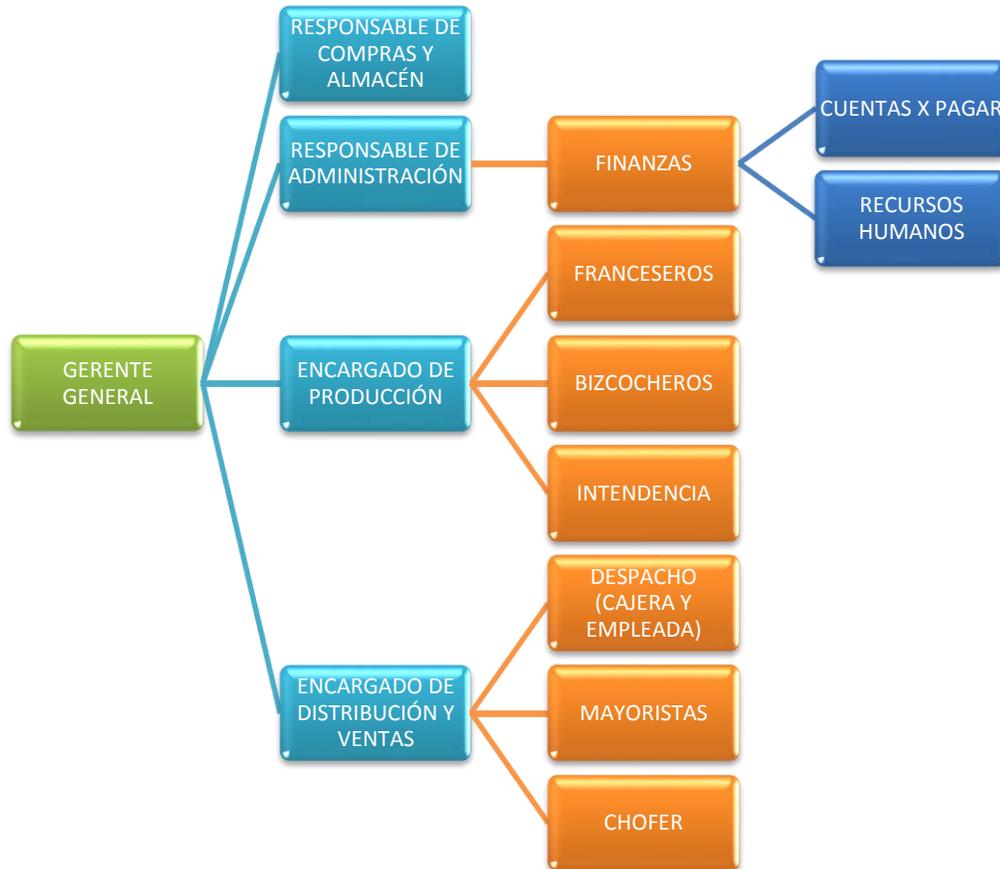
Se observa la necesidad que tienen los empleados de reconocimiento y valoración del trabajo por parte del jefe.

4.4.3. ANÁLISIS FODA



4.4.4. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

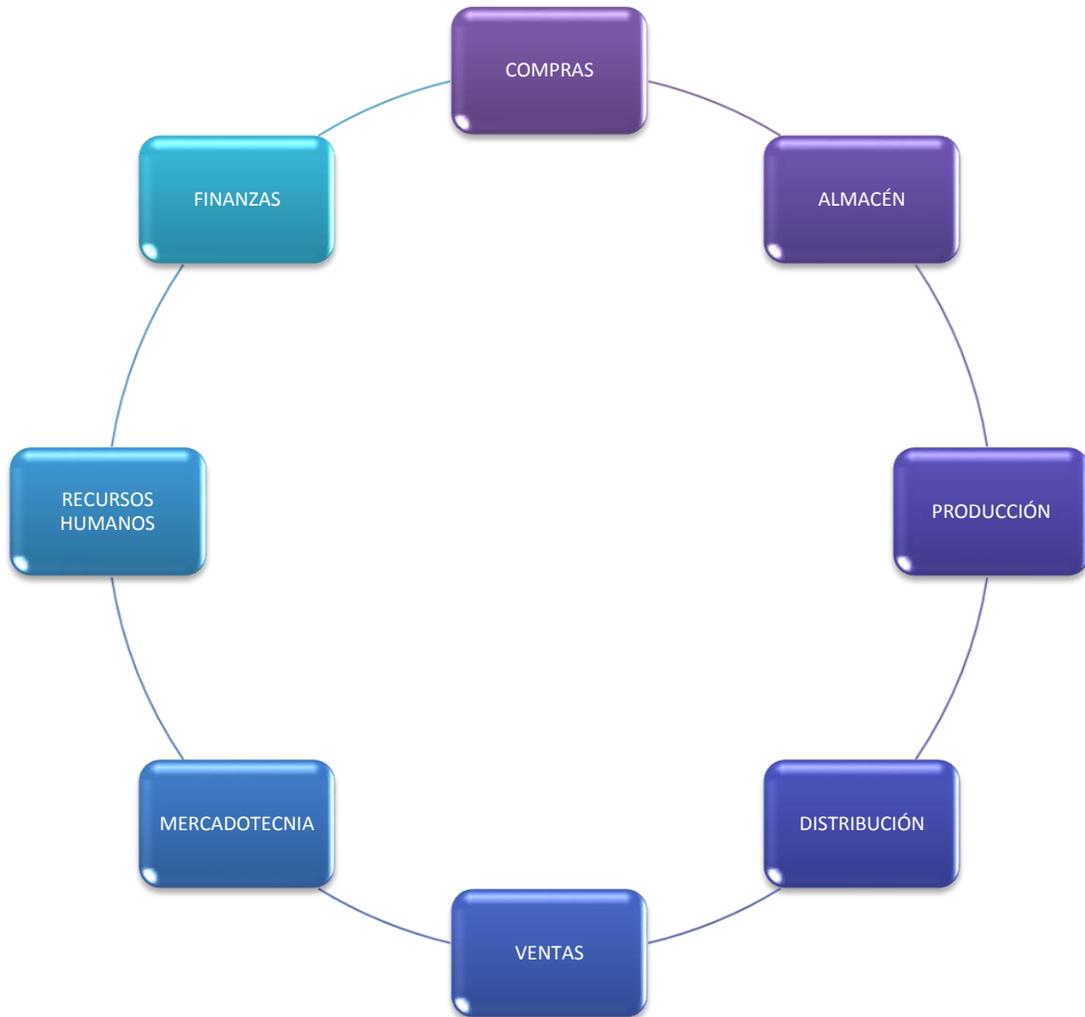
4.4.4.1. ORGANIGRAMA



Ya que tomamos en cuenta el tamaño de las operaciones de la empresa y el tipo de mercado en donde se encuentra el negocio, es importante establecer una jerarquía en orden descendente, y es importante respetarla, de lo contrario no funcionara la implementación en la organización.

4.4.4.2. DETERMINACIÓN DE ÁREAS PRINCIPALES

Se determinan como áreas principales:



- **COMPRAS Y ALMACÉN.**

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. El almacén, por su parte, es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de la panadería, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos a las áreas de producción, distribución y ventas.

- **PRODUCCIÓN.**

La principal tarea de esta área es elaborar los productos de la panadería en función de la programación de producción, la tabla de pesos y las características del producto (calidad, tamaño y presentación).

- **DISTRIBUCIÓN.**

Todas las salidas de producto de la empresa se deben contar y registrar para que el área de finanzas pueda realizar el balance financiero al final del día.

- **VENTAS.**

Asegurar la colocación de los productos de la panadería en el mercado, mediante la exhibición, empaque y cobro respectivo de manera correcta y con la prontitud que espera el cliente.

- **MERCADOTECNIA.**

Asegurar la permanencia de la panadería en el mercado y buscar su desarrollo mediante la ampliación y posicionamiento en los segmentos de mercado existentes y potenciales.

- **RECURSOS HUMANOS.**

Asegurar el personal adecuado a la empresa en cada una de sus áreas funcionales, para ello debe llevar a cabo la contratación, capacitación, evaluación y remuneración del personal de la empresa.

- **FINANZAS.**

Proporcionar información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

4.4.5. DETERMINACIÓN DE LA FUNCIÓN GERENCIAL POR ÁREA

- **COMPRAS.**

Se realizará un estudio de proveedores y se presentaran tres propuestas diferentes, buscando calidad, condiciones y precio. Se pedirá a los proveedores que acudan a la panadería a realizar pruebas con sus productos.

- **ALMACÉN.**

Se realizará un inventario, el sistema de control de almacén será por pesadas, se realizará una revisión semanal del inventario y se mantendrá al tanto de los costos de los materiales con el fin de tomar las medidas necesarias para prevenir problemas.

- **PRODUCCIÓN.**

Se contara la producción diaria para asegurarse de que se elaboro lo que se pidió y no más ni menos, se elaboraran reportes acerca de las observaciones de los nuevos materiales, del funcionamiento del equipo y maquinaria y requerimientos de productos al almacén.

- **DISTRIBUCIÓN.**

Se organizaran los canales de distribución, procurando en todo momento la entrega en tiempo y forma, y se registrara el producto que se envíe a los clientes y del que se ponga a la venta en el establecimiento.

Se realizara un balance diario de existencias, mermas, producción y cantidad vendida.

- **VENTAS Y RECURSOS HUMANOS.**

Definirá el servicio al cliente que va a operar en la empresa, las empleadas tendrán que saludar y despedirse de los clientes, mantener el orden en el área de despacho y reacomodaran el producto de manera constante, tendrán cuidado de la limpieza.

- **MERCADOTECNIA.**

Representara a la empresa, mantendrá las relaciones públicas de la empresa con las autoridades, se procurara participara en aquellas actividades de la comunidad que se consideren ventajosas para aumentar el prestigio de la empresa.

4.4.6. DETERMINACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

- **PLANEACIÓN.**

Formular y revisar periódicamente las políticas generales y departamentales en relación a producción, ventas, publicidad, finanzas, personal; buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones de los distintos departamentos.

Los planes de la empresa en lo referente a su participación en el mercado se realizarán por escrito tomando como base la información de las diferentes áreas de la empresa.

Se elaborara y presentaran los programas y presupuestos de la empresa tomando como base las fechas más importantes para la panadería en México.

- **ORGANIZACIÓN.**

Se estudiara y revisara periódicamente la estructura organizativa de la panadería, para proponer posibles adecuaciones que se requieran ajustando los grados de autoridad y responsabilidades delegadas.

Se ajustaran las actividades a las funciones que le corresponda a todo el personal, de tal forma que no exista duplicidad de mando, omisión de obligaciones y se resolverán los casos imprevistos.

Se exigirá a los subordinados que cubran eficazmente todas las actividades que les han sido encomendadas y se les proveerá para ello de los medios necesarios.

Cada persona dentro de la panadería tendrá que entender el objetivo para el que fue contratado.

- **INTEGRACIÓN.**

Asegurar que cada persona dentro de la panadería posee las aptitudes y actitudes que se requieren.

La contratación del personal se realizara siempre mediante el lema “la persona adecuada para el puesto adecuado”. Vigilará que la capacitación del personal nuevo se realice en función de la misión de la empresa.

Evaluará al personal, y en su caso, promoverá el desarrollo de los trabajadores.

- **DIRECCIÓN.**

Delegara oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera el jefe inmediato, cuidando que se fijen los limites de autoridad y los controles necesarios para mantenerse siempre informado del ejercicio que se haga de la autoridad.

Establecerá la coordinación entre los departamentos, celebrando juntas periódicas, supervisará la actuación de sus colaboradores inmediatos tomando en cuenta los informes y controles implementados en la panadería.

Establecerá en toda la panadería una adecuada comunicación, para que los objetivos, políticas y acciones sean siempre oportunamente conocidos y debidamente interpretados y fomenta el espíritu de colaboración y entusiasmo en todo el personal.

Cuidara que los sistemas de remuneración a empleados, personal de producción, choferes, empleadas, etc., logren estimular del mejor modo posible al personal y que al mismo tiempo se eviten descontentos y rotación innecesarios.

- **CONTROL.**

Cuidara que se establezcan los sistemas de reportes más adecuados, principalmente producción, mermas, existencias, ventas, descuentos, inventarios.

Requerirá periódicamente la presentación de estados financieros, costos de producción, costos de ventas, pagos fiscales y del área de personal requerirá informes acerca de horas extras, ausentismo, quejas del personal y accidentes de trabajo.

4.4.7. INSTAURACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Para crear valor con la comunicación dentro de la organización, se tiene que encontrar un propósito en común entre cada una de las partes que la integran, es por ello que se tiene que instaurar canales de comunicación que proporcione un mayor grado de poder, efectividad y calidad en las relaciones internas de la organización. Dentro de la panadería, los canales de comunicación serán:

- Juntas semanales entre jefes y subordinados
- Solución de conflictos mediante el dialogo
- Buzón de quejas y sugerencias internas

4.4.8. CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

1. CURSOS. Con el apoyo de proveedores se diseñara un calendario mensual de cursos que estarán a disposición de los empleados de forma gratuita, los cursos abarcaran a todas las áreas.

2. ZONA DE COMEDOR. Se instalara una zona de comedor para que los empleados dispongan de un horario de comida y una zona dentro de la empresa en donde lo puedan hacer.

3. ESPACIO FÍSICO. Se mantendrá limpio y ordenado cada espacio dentro de la organización para mejorar el ambiente dentro del cual se desempeña el personal.

4. ACTIVIDADES. Se planearan visitas a exposiciones, ferias y empresas relacionadas con la industria de la panificación para otorgar una mayor visión del negocio a los colaboradores.

5. EVALUACIONES. Se evaluara el clima de la organización cada tres meses dando a conocer los motivos y resultados de las evaluaciones a todos los integrantes de la organización.

4.4.9. VERIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA Y DAR A CONOCER LOS RESULTADOS.

En este paso se determinara si se han cumplido los objetivos de la implementación. Para llevar a cabo la verificación, se harán auditorias semestrales conforme a los siguientes pasos:

- Se realizarán informes periódicos en cuanto a producción y ventas, las cuales deben aumentar o al menos mantenerse estables.
- Se establecerán controles de calidad para verificar que el área e instrumentos de trabajo se mantengan en perfectas condiciones.
- Se evaluara el desempeño del personal, mediante la instauración de los canales de comunicación se garantizara el flujo correcto de información entre gerencia y empleados.
- Se especificaran tareas de acuerdo al puesto y se darán a conocer al personal.
- Se realizaran encuestas continuas a los clientes para analizar el impacto que tiene la mejora del clima organizacional en la imagen que proyectamos con el consumidor.

Todas estas actividades se llevaran a cabo bajo supervisión directa de la gerencia y los resultados serán dados a conocer a todos los empleados, reconociendo sus logros y otorgándoles incentivos.

4.4.10. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Tener una organización bien diseñada proporcionara tranquilidad al interior de esta.
- Otorgar bases para que el gerente sea efectivo, para que pueda llevar a cabo lo que su puesto demanda y crear condiciones que permitan también a sus subordinados ser efectivos.
- Que todos entiendan mejor el clima que viven normalmente.
- Identificación de las oportunidades de cambio.
- Integración de equipos.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Mayor compromiso con el negocio.

- Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.
- El personal estará capacitado para el buen desarrollo de sus actividades.
- Se eliminara el descontrol de inventarios.
- Implementación de una adecuada organización y planeación.
- Se fortalecerá el sentido de pertenencia, creando un compromiso entre el trabajador y la empresa lo que beneficiara en la productividad y el desempeño del personal.
- Habrá respeto interpersonal en todos los niveles, buen trato y cooperación, lo que promoverá el mantenimiento de un espíritu de equipo, necesario para la consecución de los objetivos.

El clima organizacional repercute directamente sobre los trabajadores, implementar un buen clima organizacional dentro de una organización ayudara a mejorar la calidad de vida del personal y, como consecuencia directa, se reflejara en los productos y servicios que se ofrecen.

Los beneficios de una buena implementación serán los ya antes mencionados, y estos a su vez, se traducirán en el éxito, competitividad, productividad y rentabilidad de la organización.

CONCLUSIONES

Es importante que cualquier empresa genere utilidades y sea reconocida por los consumidores, el fin de todo ente económico es el lucro, pero también es importante mantener dentro de estas empresas un clima organizacional sano que ayude a lograr los objetivos por medio del bienestar del recurso más importante que es el humano, un clima organizacional sano ayuda a elevar los niveles de desempeño del personal lo cual se traducirá en mejorar la productividad y a su vez aumentar la utilidad y rentabilidad.

Es por lo anterior que actualmente cualquier organización debería incluir en su planeación la medición del clima organizacional para proporcionar a los altos niveles una visión de las condiciones en las cuales se desempeña el trabajo.

El clima organizacional y su evaluación proporcionarán una percepción global de todos los integrantes de la organización acerca de esta misma y brindarán información para definir los planes de acción, si estas prácticas se hacen constantes se ayudará a que los procesos de cambio sean siempre funcionales y bien aceptados por los empleados.

Por este motivo se hace la propuesta para implementar un buen clima organizacional en “Panadería Telma”, con dicha propuesta se comprobará la hipótesis de que mediante la implementación de un buen clima organizacional en la empresa, se mejorará la identificación del personal, se dotará a su dirigente de una visión empresarial que le permita obtener un factor humano motivado y satisfecho a fin de aumentar su productividad.

Es necesario el compromiso de cada integrante de la empresa para asegurar el éxito de la implementación, con la disposición y el tiempo necesarios se podrán ver los cambios reflejados en la imagen que la empresa proyecta, la forma en la que relacionan los empleados y los resultados obtenidos en cada periodo.

Esta propuesta y el compromiso con ella de parte de cada integrante de la empresa proyecta un futuro exitoso, ya que se puede asegurar la creación del sentido de pertenencia, canales de comunicación valiosos, dará un líder que tome decisiones y establezca metas que motiven a todos los miembros, ya que al poner atención especial en el factor humano, una de las bases más importantes de cualquier empresa, se generaran resultados de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- Brunet, Luc (2011) **El Clima del Trabajo en las Organizaciones.** 1ª ed. México, Trillas.
- Daft, Richard L. (2006) **Introducción a la administración.** 4ª ed. México, Thomson, 686p.
- Ferrel, O.C. (2010) **Introducción a los negocios en un mundo cambiante.** 2ª ed. México, Mc Graw Hill, 591p.
- Franklyn Fincowsky, Enrique Benjamín (2011) **Comportamiento Organizacional: enfoque para América Latina.** 1ª ed. México, Prentice Hall. 550p.
- García Gil, Martha (2012) **Recursos Humanos, lo esencial en la práctica.** 1ª ed. México, Panorama. 187p.
- Gibson, James L. (2011) **Organizaciones.** 13ª ed. México, Mc Graw Hill. 596p.
- Münch Galindo, Lourdes (2011) **Administración.** 2ª ed. México, Pearson. 257p.
- Pinto Cristiani, Mario Enrique (2012) **Desarrollo Organizacional.** 1ª ed. México, Red Tercer Milenio, 97p.
- Robbins, Stephen P. (2013) **Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones.** 8ª ed. México, Pearson, 496p.
- Sánchez Ambriz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauahare (2009) **Tesis Profesional) ¡Un Problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una Solución!**, 107p.
- Vargas Téllez, Juan Alberto (2008) **Desarrollo Humano.** 1ª ed. México, Trillas. 93p.
- Velázquez Mastretta, Gustavo (2012) **Comportamiento en las Organizaciones.** 1ª ed. México, Limusa. 301p.

REVISTAS:

- ANTÚNEZ, Marco (2012), “Convierte tu negocio en una empresa”, en Entrepreneur, 20 (7), pp. 48-49.
- ANTÚNEZ, Marco (2011), “De vuelta a lo artesanal”, en Entrepreneur, 19(5), pp. 10-11.
- CALDERÓN, Víctor (2001), “El ABC de las finanzas para Pymes”, en Entrepreneur, 19 (5), pp. 22-27.
- GARCÍA FUENTES, Marisol (2012), “Adiós al trabajo aislado”, en Entrepreneur, 20 (3), pp. 14-16.
- JAVITCH, David (2010), “Empresas familiares: 10 reglas de convivencia”, en Entrepreneur, 18 (9), pp. 79-81.

- PRIETO SOLDEVILLA, Alain (2012), “Los universitarios como agentes de cambio”, en Entrepreneur, 20 (4), pp.20.
- SAFIAN, Robert (2012), “La Generación Flux”, en Inversionista, N° 295, pp. 76-83.
- SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, Germán (2011), “Financiamiento para Pymes”, en Entrepreneur, 19(5), pp. 18-20.
- SANTIAGO PAZ, Juan de Dios (2013), “La función gerencial y el crecimiento de la panadería”, en El mundo del pan; N°291, pp. 12-15.
- SANTIAGO PAZ, Juan de Dios (2014), “Aplicación práctica de la organización en las panaderías”, en El mundo del pan”, N° 301, pp. 18-25.
- SUÁREZ SAMPER, Laura (2012), “No hay razón para la pobreza”, en Entrepreneur, 20 (3), pp. 62-67.
- VÁSQUEZ SÁNCHEZ, Jorge Ricardo (2010), “Microempresas: estructura y fuentes de financiamiento en México”, en Observatorio de la economía Latinoamericana, N° 120, pp. 7-17.
- VILLALOBOS, Jorge (2012), “Hacia un país emprendedor”, en Entrepreneur, 20 (3), pp. 62-67.
- VILLALOBOS, Jorge (2013), “¿Qué buscan hoy los consumidores?”, en Entrepreneur, 21(6), pp. 42-51.
- VILLALOBOS, Jorge (2012), “La bolsa se abre a las Pymes”, en Entrepreneur, 20(4), pp. 22-23.
- VILLALOBOS, Jorge (2012), “Cultura Organizacional: el diseño de la estrategia”, en Entrepreneur, 20(7), pp. 56-59.

INTERNET:

- www.canainpa.com.mx
- www.cnnexpansion.com.mx
- www.economía.gob.mx
- www.ehowenespanol.com
- www.elempresario.com.mx
- www.gestiopolis.com.mx
- www.globalindexinternational.com
- www.greatplacetowork.com.mx
- www.inegi.org.mx
- www.losrecursoshumanos.com
- www.manuelgross.bligoo.com
- www.proceso.com.mx