308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Escuela de Administración

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DIAGNOSTICAR, ENTENDER E INFLUIR EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UN ALMACÉN DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, DECORACIÓN Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.

TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA
RAFAEL ÁNGEL SÁNCHEZ VIVES

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

DIRECTOR DE TESIS
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MÉXICO, D.F. MARZO 2000

27112

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

DEDICATORIAS

A **Dios**, nuestro creador por darme la oportunidad de vivir
y disfrutar las cosas maravillosas de este mundo,
y porque nunca me ha dejado solo en los momentos
más difíciles, por perdonarme y darme siempre
una nueva oportunidad.

A Mis Padres **Manuel e Irma Rosa**, por su profunda preocupación
por hacer de mí una persona integra. Gracias por su educación,
por su paciencia, por su comprensión y por tener siempre Fe en mi.
Gracias por ser realmente Padres.

A mi tía **Carmelita**, por tus consejos y preocupaciones,
porque soy un hijo para ti y
porque siempre estuviste junto a nosotros cuando fue necesario.

A mis hermanos, **Manuel Ignacio, Francisco Xavier, Irma Rosa y Luis Felipe**,
porque forman la mejor familia que pude tener.
Gracias por ser hermanos.

A ti **Ceci** que me enseñaste que la vida tiene color,
a tu ternura de mujer y a tus explosivas locuras,
porque llenas mi ser de la expresión más maravillosa
que un hombre puede tener, el amor.
y por querer compartir la vida conmigo.
Mil Gracias.

A mis amigos **Alex, Edú, Raúl, Checo y Lalo Stop**
y al inolvidable "Backstage" **Manuelillo, Norbil y Chino**.
Con quienes compartí intensamente mi vida universitaria, a que
tiempos aquellos en la UP ... a todos ustedes los estimo y los llevo siempre.
Especialmente agradezco a Alex por sus valiosos comentarios
y por animarme en todo momento para la consecución de este trabajo.

Al **Lic. Gustavo Palafox de Anda**, por brindarme toda
su apoyo y experiencia para la elaboración de esta tesis.
Gracias por tu tiempo y paciencia.

ÍNDICE

		Pág.
INTRODUCCIÓN		1
Capítulo 1	**ADMINISTRACIÓN**	
1.1.	Importancia y necesidad de estudio de la administración	6
1.2.	Concepto y definiciones	9
1.3.	Objeto y finalidad	12
1.4.	Elementos y etapas (Proceso Administrativo)	13
1.4.1.	Planeación	14
	Misión	14
	Objetivos de la organización	15
	Administración por objetivos (APO)	16
	Concepto de planeación	23
	Tipos de planes	24
	Planeación estratégica	28
	Toma de decisiones	33
1.4.2.	Organización	35
1.4.3	Integración	37
	Administración de personal	40
	Planeación de recursos humanos	42
	Reclutamiento	43
	Selección	44
	Inducción y capacitación	45
	Desarrollo	48
	Compensación (sueldos y salarios)	49
1.4.4.	Dirección	52
	Motivación	56
	Liderazgo	62
	Comunicación	67
1.4.5.	Control	73
	Elementos del control	74
	Retroalimentación	76
	Requisitos para un control eficaz	77
1.5.	La Empresa	78
1.5.1.	Concepto de empresa y sus elementos	79
1.5.2.	Aspectos de la empresa	83
1.5.3.	Los fines de la empresa	85
1.5.4.	Areas funcionales	86
1.5.5.	Responsabilidad social de la empresa	88

		Pág.
Capítulo 2	**ORGANIZACIÓN**	
2.1.	Concepto e importancia de la organización	91
	2.1.1. Organización formal	92
	2.1.2. Organización informal	96
2.2.	La organización como proceso	100
2.3.	La organización como estructura	106
	2.3.1. Tamaño de la organización	108
	2.3.2. Complejidad	110
	2.3.3. Tramo de control	112
	2.3.4. Formalización	113
2.4.	Departamentalización	115
	Diseño funcional	115
	Diseño del producto	116
	Diseño gráfico o de territorio	117
	Diseño enfocado al cliente	118
	Diseño matricial	119
2.5.	Autoridad	122
	Autoridad administrativa	122
	Fuentes de autoridad	123
	2.5.1. Autoridad y responsabilidad	124
	Dependencia	125
	2.5.2. Autoridad de línea, de staff y funcional	126
	2.5.3. Centralización y descentralización	127
	2.5.4. Delegación	128
2.6	Comités y grupos	130
2.7.	Clima organizacional	135
Capítulo 3	**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**	
3.1	Antecedentes del desarrollo organizacional	139
3.2.	Concepto del desarrollo organizacional	143
	Valores y objetivos del desarrollo organizacional	145
	Desarrollo organizacional y cultura organizacional	147
	Relación del DO con grupos de trabajo y la organización	147
	Relación del DO con los individuos	148
	El agente del desarrollo organizacional	149
3.3	El cambio organizacional	151
	Resistencia al cambio	152
	El proceso del cambio	153
3.4.	Estrategia y táctica del desarrollo organizacional	156
	Modelos estratégicos	156
	Modelo situacional-contingencial	156
	Modelo idealístico-educacional	157
	Modelo de dialéctica-síntesis	158
	Modelo tecno-estructural	160
3.5.	Técnicas del desarrollo organizacional	163
	Desarrollo de equipos	168
	Desarrollo intergrupal	169
3.6.	Aspectos a tomar en cuenta para la implementación del DO	170

		Pág.
Capítulo 4	**CULTURA ORGANIZACIONAL**	
4.1.	Concepto de cultura organizacional	174
	Culturas fuertes y culturas débiles	179
	Funciones de la cultura	180
	Cultura organizacional y autoridad simbólica	181
4.2.	Creación y conservación de la cultura organizacional	187
4.3.	Aspectos que ayudan al empleado para aprender la cultura	189
	Historias	189
	Rituales	190
	Hábitos organizacionales	192
	Ceremonias organizacionales	192
	Totemismo corporativo	193
	Símbolos materiales	195
	Lenguaje	195
4.4.	Grupos de empleados y orientaciones culturales	196
	Categorías de agrupaciones	197
	Inclusiones y exclusiones	197
	Alianzas y oposiciones	198
	Identificación por la experiencia	198
	Los símbolos de identificación y los hábitos	198
	Marcos temporales	199
4.5.	El problema de las relaciones interculturales	200
	Diferencias entre México y los E.U.A.	203
4.6.	Cambio cultural	206
	El cambio radical	208
	Condiciones para estrategias radicales	210
	Dinámica del cambio radical	212
	Elaboración y puesta en marcha de las estrategias	213
	Etapas	214
4.7.	La ideología organizacional	222
	Concepto de ideología	222
	Componentes de la ideología	223
	Cambios en la ideología organizacional	224
	Sistema global de control	225
Capítulo 5	**CASO PRÁCTICO**	
5.1.	Antecedentes de la empresa	228
5.2.	Situación actual y diagnóstico (cultura organizacional)	231
5.3.	Propuesta de mejora	247
Conclusiones		252
Bibliografía		258

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La idea de concebir a las organizaciones como culturas, en las cuales existe un sistema de significados comunes entre sus integrantes, es bastante reciente. Antes adquirir este nuevo concepto de empresa, se veía a la misma como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas, en una estructura con todos sus componentes y líneas de relación. Hasta hace pocos años, se entendió que las organizaciones poseen una personalidad, que pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Cada organización tiene una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. actualmente se ha reconocido la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización, es una variable independiente que afecta a las actitudes de un empleado y a su comportamiento

El origen de la cultura organizacional se encuentra en la institucionalización, cuando una empresa se institucionaliza, adquiere vida propia, independientemente de cualquiera de sus miembros, es decir, la empresa trasciende a sus miembros, adquiere un valor intrinseco y no sólo por los bienes y servicios que produce. sino también alcanza la inmortalidad sus metas originales no pierden importancia, se redefinen. La institucionalización trae consigo un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y, en lo fundamental, significativo: es por eso que cuando una organización asume una permanencia institucional, los tipos aceptables de conducta son muy evidentes para todos.

Es importante saber lo que integra una cultura organizacional y la manera en cómo se crea, mantiene y aprende, ya que mejorará la capacidad de explicarse y predecir la conducta de los empleados.

Este trabajo se integra de cinco capítulos que se detallan a continuación:

El Capítulo 1 habla sobre las bases de la Administración con las que debe contar cualquier organización y de los beneficios de aplicarla profesionalmente tomando en cuenta todos los aspectos técnicos y humanos, también se analiza brevemente el proceso administrativo, destacando en cada una de sus etapas, la importancia que tienen los diferentes elementos para integrar la cultura organizacional en una empresa, se incluye un análisis de qué es la empresa en sí y cómo influye en el comportamiento de cada uno de sus miembros.

En el Capítulo 2, se trata específicamente la segunda etapa del proceso administrativo, la *organización*, donde se analiza el cómo se debe estructurar de manera apropiada una empresa para lograr los fines deseados. Se destaca aquí la importancia que tiene la organización formal y la organización informal, así como los aspectos que afectan a la cultura de la empresa cuando se combina la estructura con el establecimiento de los procesos que la guiarán en sus operaciones. Por último se habla del clima organizacional y cómo influye en el desempeño de los empleados.

En el Capítulo 3 se habla del Desarrollo Organizacional (DO), donde se mencionan los antecedentes del mismo y su concepto en el contexto del mundo actual. Este tema trata sobre el cambio en las organizaciones; aquí se destacan las reacciones de los miembros de la organización al enfrentarse al cambio y se proponen una serie de estrategias, tácticas y técnicas para poder llevarlo a cabo satisfactoriamente. También se sugieren algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para su implementación y se advierte sobre las posibles causas que pueden conducirlo al fracaso.

En el Capítulo 4 se desarrolla el tema medular de este trabajo, *la Cultura Organizacional*, donde se mencionan los diferentes enfoques que de ella se tienen, la manera como se relacionan con las organizaciones y la función que cumple dentro de ellas. Se analiza el cómo influye la autoridad gerencial sobre los empleados, la importancia de la creación de una cultura y su conservación. Se habla también de los aspectos que ayudan a su aprendizaje, de las orientaciones culturales, de los grupos de empleados y de la problemática de las relaciones interculturales así como de las diferencias que existen entre México y los E.U.A. En este capítulo se propone el cambio cultural y las estrategias radicales de cambio que se recomiendan para este efecto. Al final se destaca la importancia de establecer dentro del cambio cultural una nueva ideología organizacional.

El Caso Práctico se desarrolla en el Capítulo 5, aquí es donde se toma toda la base teórica descrita con antenoridad para describir, analizar, entender y hacer las propuestas de mejora para la actual cultura organizacional de la empresa estudiada. Comienza este Capítulo con los antecedentes de la empresa, posteriormente se detalla la situación actual, la problemática encontrada, su cultura y la percepción que los empleados tienen de la misma. Al final se proponen acciones de mejora según las etapas que se recomiendan en las estrategias del cambio radical y de la aportación del Desarrollo Organizacional.

El propósito de este trabajo es tomar en cuenta todos aquellos aspectos que nos brindan los estudios realizados por diferentes autores con respecto a la Cultura Organizacional para aplicarlos a una empresa comercializadora de productos para la construcción, decoración y artículos para el hogar, con el objeto de influir en su cultura organizacional y así contribuir al crecimiento personal y laboral de todos sus miembros, así también para la empresa misma, ya que deberá afrontar de una manera profesional y responsable, los retos que el mercado actual le presenta.

Capítulo 1

ADMINISTRACIÓN

Capítulo 1 ADMINISTRACIÓN

1.1. Importancia y necesidad de estudio de la administración.

En las organizaciones sociales, existen actos de administración y es por eso que nos detiene a reflexionar sobre su importancia y necesidad de estudio; la administración no es privativa de las grandes organizaciones, instituciones o empresas; cuando una persona realiza por si mismo una función, no se considera que este llevando a cabo la administración ni tampoco se le llama administrador, pero en el momento en que delega determinadas funciones en otros y que se realizan en un organismo social, ya podemos hablar de administración.

En las organizaciones lucrativas como las empresas y en las no lucrativas como son universidades, hospitales, clubes sociales, familias, etc., la administración ha demostrado ser una poderosa herramienta de los líderes y a pasado de ser una actividad poco conocida y estudiada a principios del siglo, a ser la actividad central de nuestra época y de la economía. A través de todo este tiempo y hasta nuestros días, la han estudiado infinidad de autores, todos ellos aportando nuevas ideas, de ahí que podamos afirmar que a la administración le debemos el progreso de la sociedad ya que es de aplicación universal.

En los antiguos pueblos como el Chino, el Gnego, el Romano y el Azteca entre muchos otros, encontramos el interés por la coordinación de personas para lograr grandes obras físicas y documentales, la administración estuvo ahí presente para poder concluirlas satisfactoriamente y lograr trascender hasta nuestros días, tanto así que en la actualidad aún tenemos vestigios de ellos, y también formas de organización social, política, militar, jurídica y académica; estos pueblos son una muestra de la importancia de la administración en la antigüedad puesto que sus obras son un reflejo del pensamiento administrativo.

Sin embargo, esta claro que esos pueblos no hablaban de la administración como materia de estudio, simplemente se ejercía; no es sino hasta la Revolución Industrial en la que encontramos los primeros antecedentes de personas interesadas en mejorar la productividad de las empresas, como el Sr. Charles Babbage,[1] con la estandarización de las operaciones.

A principios del siglo XX, comienzan a escribirse obras dedicadas a la administración y el llamado padre de la administración, Frederik Taylor,[2] con sus estudios de tiempos y movimientos en los niveles operativos, trata de encontrar la forma más eficiente de llevar a cabo las tareas y terminar con el empirismo e improvisación con que los hombres de esa época trabajaban.

Junto con él, Henry Fayol,[3] concibió a la administración desde los puestos directivos siendo el primero en establecer las bases del Proceso Administrativo, pues afirmaba que las empresas humanas requerían de un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol también aportó el separar las actividades de las empresas en áreas funcionales (técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa). A Fayol se le considera el verdadero iniciador de los esfuerzos tendientes a estructurar el estudio de la administración, su material fue básico para la integración de esta disciplina.

Después de Taylor y Fayol, aparecieron infinidad de autores que dieron nuevas ideas y desarrollaron teorías sobre administración, corrientes de pensamiento con diferentes enfoques como las del comportamiento en los años 50's, la tendencia humanística en los años 70's, la Calidad Total y Planeación Estratégica en los años 80's, y en esta década la Globalización y la Dirección por Servicio.

---

1 Charles Babbage *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Citado por Claude George. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Pag. 73

2 Frederick Taylor. *Principles of Scientific Management*. Citado por Claude George. Ibid. Pags. 84-89

Todas estas escuelas y muchas otras han dado notables contribuciones, tanto así que hoy las organizaciones pueden escoger la forma de administrar según las circunstancias a la que se enfrentan.

Antes se creía que el administrar una empresa era una actividad que dependía de su propietario y de otras habilidades innatas, pero con el paso del tiempo y en base a la experiencia se vio que esta forma administrar acarreaba consigo problemas como: decisiones precipitadas, despidos arbitrarios y corazonadas entre muchos otros. Se reconoció la necesidad de contar con profesionales para afrontar las nuevas condiciones creadas por la competencia, cuestiones laborales, aspectos fiscales, de seguridad social y protección al ambiente; se visualizó un entorno más difícil y se dio un adiós a las épocas de bonanza. Por lo anterior se comenzaron a crear escuelas para formar a los profesionales que llevarían en un futuro muy cercano las riendas de las organizaciones, se necesitaba del estudio de la administración para conseguir profesionistas con una sólida preparación tanto técnica como humana.

Actualmente en los negocios y en el gobierno mismo, los profesionales de la administración determinan el ritmo y la calidad del progreso económico de nuestro país. En esencia, la forma en que se administra (la manera de estructurar las organizaciones), influye en lo que es y será la sociedad.

Encontramos ahora a una administración más eficiente, técnica, compleja y de mayor participación al servicio del hombre y de la sociedad misma; el éxito de las organizaciones dependerá de la forma de ejercerla, es por eso que la importancia del estudio de la administración radica en conocerla, aplicarla y desarrollarla para llegar a los fines deseados.

---

[3] Henry Fayol *General and Industrial Management* Citado por Claude George Ibid. Pags. 105-109

1.2. Concepto y definiciones.

Muchos estudiosos de la administración proponen una definición para la misma, a continuación se presentan algunas:

Agustín Reyes Ponce,[4] analiza la definición etimológica, donde se nos muestra la esencia de la Administración. Dice que se compone del prefijo *Ad* - hacia, de *ministratio* - *minister* - *minus* - servicio y del sufijo *Ter* - comparación; *minister* expresa una subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. Por lo tanto la definición etimológica de Administración da la idea a que esta es una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Para Reyes Ponce la Administración es "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Aquí Reyes Ponce es muy claro en mencionar que para que un organismo social alcance sus objetivos y metas de manera eficiente, es necesaria la técnica administrativa y la correcta forma de coordinarla.

En su obra ya antes referida, Reyes Ponce le da a la administración un carácter técnico y no científico, ya que afirma que la administración se vale de otras ciencias como son el derecho; la sociología; las matemáticas y psicología para crear la técnica y encontrarle así una utilidad más práctica. La administración deduce las reglas e instrumentos que constituyen a la ciencia y la adopta como su base, aunque en naturaleza es técnica.

---

[4] Agustín Reyes Ponce. *Administración. Teoría y Práctica*, primera parte. Págs. 15-29.

Henry Fayol,[6] presenta su modelo del proceso administrativo y de ahí establece una definición sobre administración: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

Fayol destaca en su obra, que en las organizaciones industriales se encuentran una serie de áreas funcionales (técnicas, comerciales, financieras, contables y administrativas), cuya interrelación y eficiencia depende la buena marcha de la empresa. En la área administrativa, encontramos la esencia de su definición: *prever* es planear el futuro; *organizar* es conjuntar los recursos materiales y humanos; *dirigir* es hacer funcionar el personal; *coordinar* es unir, armonizar todos los actos, todos los esfuerzos; y *controlar* es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fayol hace una diferencia entre la administración y la gerencia, de esta última dice que es conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que se dispone, y por último afirma que la administración no es un derecho exclusivo de la dirección.

José Antonio Fernández Arena,[7] dice "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Fernández Arenas toma en cuenta la estructura y las personas, para que junto con una administración eficaz y una excelente coordinación entre estos factores, se logre los objetivos planeados. Sostiene además que las organizaciones deben observar no sólo el

---

[6] Henry Fayol. *Administración Industrial y General*. Citado por Adalberto Ríos. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. Págs. 96-104.

[7] José Antonio Fernández Arena. *Introducción a la Administración*. Citado por Adalberto Ríos. Ibid. Págs. 184-186.

cumplimiento de las metas lucrativas, sino también deben plantearse y alcanzar objetivos de servicio y objetivos sociales.

Fernández Arenas a diferencia de Reyes Ponce, clasifica la administración como científica, como ciencia social puesto que tiene principios de aplicación universal y los mismos están sistemáticamente ordenados.

Robert Thierauf,[1] dice que la administración se puede definir así: "El proceso de asignar las entradas de una organización (recursos humanos y económicos) por medio de planificación, organización, dirección y control para producir salidas (bienes y servicios) que solicitan los clientes, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización. En el proceso, el trabajo se realiza con personal de la empresa y por medio de él, en un ámbito comercial siempre cambiante".

Este autor plasma en su concepto de administración, la idea de un sistema total en una organización, la cual comprende de tres pasos: entrada, proceso y salida. En las entradas se conjuntan recursos materiales, humanos y la influencia del medio ambiente, estos tres elementos son sometidos a un proceso administrativo funcional similar al de Fayol para producir al final del ciclo, los bienes y servicios demandados cumpliendo con los requerimientos del mercado cambiante. La aplicación de principios y practicas de la administración se realiza según la situación y las circunstancias.

[1] Robert Thierauf *Principios y Aplicaciones de Administración* Pag. 24

1.3. Objeto y finalidad.

Se ha dicho que la administración se desarrolla en los organismos sociales, estos son el origen de la misma. Los organismos sociales los formaron los hombres para poder lograr mediante el esfuerzo coordinado los fines deseados, mismos que probablemente un sólo hombre no hubiera podido alcanzar. Es por eso que se considera que el objeto de la administración es eminentemente social.

La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y por la coordinación el aprovechamiento de los recursos materiales, como capital, materias primas, máquinas, etc. La coordinación es considerada la esencia misma de la administración e implica el ordenamiento simultaneo y armonioso de varias cosas, supone que hay diferentes personas y medios, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

De la administración resulta que se hagan planes, se dirija, se organice, etc., pero en el fondo, siempre se está coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc., y ese es realmente su fin., la coordinación de esfuerzos en un orden orientados hacia un mismo objetivo obteniendo resultados con la máxima eficacia.

1.4. Elementos y etapas (Proceso Administrativo).

El proceso administrativo es la columna vertebral de cualquier organismo. Es una serie de etapas o fases necesarias a través de las cuales se lleva a cabo la administración, estas se interrelacionan y forman un proceso integral, es decir, todas las etapas se complementan y son indivisibles ya que funcionan la vez.

Las etapas se dividen para su estudio en cinco: *planeación, organización, integración, dirección y control*, estas son generalmente aceptadas por la mayoría de los autores contemporáneos, pero algunos otros como Reyes Ponce, separan de la *planeación* a la *previsión* constituyendo así al proceso administrativo en seis etapas.

El proceso administrativo ayuda al administrador a darle orden a su trabajo, le da a las actividades de la empresa una secuencia lógica, se realiza sistemáticamente y eso le permite ir en contra de la incertidumbre, para la administración es muy importante porque la hace más profesional ya que utiliza técnicas y procedimientos.

1.4.1. Planeación.

El proceso administrativo comienza con el establecimiento de *objetivos* para la organización y termina con el análisis de la manera en que se lograron, los objetivos deben de ir de acuerdo a la misión de la empresa, por lo que el establecimiento de misión y objetivos es una parte fundamental en la fase inicial: *Planeación*.

Misión

La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen una finalidad y una meta.[8]

La misión de la empresa, una finalidad y una meta que identifica la función que cumplen las organizaciones en la sociedad, que muestran su carácter y filosofía propias. Es el reflejo de su cultura organizacional y la razón de ser de la misma.

La principal virtud en una empresa al formular su misión será el poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad de la misma. La misión ayuda a la organización a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus ejecutivos y empleados deberán llevarlas a cabo.

[8] Philip Selznick, *Leadership in Administration* Citado por David Hampton *Administración* Pág. 114.

Objetivos en la organización.

Dentro de las organizaciones existen objetivos para la misma y objetivos personales de sus miembros y aunque no todos los objetivos personales se llegan a satisfacer, la empresa debe reconocer su existencia y la importancia de procurar los medios para alcanzar los más posibles; así podrá operar con eficacia puesto que los objetivos de las organizaciones van ligados a los de sus miembros.

La importancia del establecimiento de objetivos en cualquier organización se encuentra en que se consideran como puntos de referencia para los esfuerzos de la misma, para lo cual se debe definir como primer paso, qué objetivos se quieren alcanzar ya que serán las metas hacia las cuales deberán orientarse todas las acciones conforme a la misión de la empresa. Estas acciones determinan las políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas. Un punto importante a mencionar es que para que la empresa pueda mantenerse competitiva y eficaz, tiene que revisar constantemente sus objetivos y renovarlos cuando se requiera.

Los objetivos que desea alcanzar una organización deben ser claramente definidos, todos sus miembros deben conocer hacia donde se dirigen, deben tener siempre en mente cuales son las metas a perseguir, de no ser así, se corre el riesgo que algunos miembros o inclusive departamentos enteros se pierdan en el proceso diario para alcanzarlos.

Administración por objetivos (APO).

Se refiere a un conjunto formal de procedimientos que comienzan con el *establecimiento de objetivos* y termina hasta llegar a *la evaluación del desempeño* y el éxito de su aplicación se debe generalmente a la posibilidad de convertir los objetivos de la organización en metas personales para todos los niveles de la gerencia.

A diferencia de establecer objetivos en una organización y tratar de alcanzarlos, la APO pone énfasis especial en alcanzar los resultados deseados, es decir, sienta bases reales para lograrlos, ya que cuenta con el apoyo de la alta dirección. Su método consiste en que los miembros de la organización establecen conjuntamente las metas de la empresa; cada miembro con la ayuda de su superior define su ámbito de responsabilidades y establece objetivos que expresan claramente los resultados esperados. Tanto subordinados como superiores, proponen medidas de rendimiento de la empresa que sirven de guía para dirigir y de normas para evaluación.

David Hampton,[9] propone cinco pasos que debe incluir la administración por objetivos:

1) Preparación, por los subordinados, de metas específicas y escritas dentro de un marco de referencia ofrecido por el superior.
2) Discusión conjunta de un acuerdo respecto a una meta entre el superior y el subordinado.
3) Revisión conjunta del progreso en determinados momentos y evaluación del desempeño basado en un grupo de objetivos.
4) Ajustes según se necesiten.
5) Reanudación del ciclo.

[9] David Hampton. *Administración*. Págs. 153-154.

Estos pasos reflejan una cultura del pensamiento administrativo enfocada a la confianza, cooperación y apoyo de los subordinados con sus superiores y que según el autor, son características necesarias para llevar a cabo una buena administración por objetivos. Afirma también que la APO es mucho más que seguir una serie de técnicas, abarca toda una filosofía de la administración, no obstante, se facilita mejor la utilización de las técnicas cuando existe una cultura o ambiente organizacional compatible con ellas.

Carlos Llano,[10] en sentido similar a Hampton, concibe a la administración por objetivos tomando en cuenta la participación de la gente subordinada en la fijación de los objetivos de la misma, de tal manera que aceptan y quieren esas finalidades. Llano dice de la APO que: "...no es un sistema más de dirección de empresa, enumerable junto a otros sistemas o métodos, sino que es la única forma de dirección que respeta y sigue la naturaleza del hombre".

El establecimiento de objetivos requiere de un pensamiento exacto y concreto, y al establecerlos, éstos deben cumplir con la misión, ser específicos, tener un plazo y un fin así como ser realistas y alcanzables. Estas características, bien aplicadas, harán que la APO tenga buenas bases para poder operar con ella.

La evaluación del desempeño, se refiere a la comparación que se hace entre los objetivos planteados y los resultados logrados. En todas las organizaciones es muy probable que se determine de alguna manera, en empresas pequeñas generalmente se hace de manera informal y en las grandes suele ser un proceso sistemático de evaluación a diferentes niveles (gerencial, profesionistas, técnicos, personal de ventas, entre otros). Se plantean preguntas como: ¿Se alcanzaron los objetivos?, si no, ¿Por qué no se consiguieron

[10] Carlos Llano *Análisis de la función directiva* Pags 66-67

y qué debe hacerse a continuación?, fuera de estos parámetros, la evaluación puede ser ineficaz.

La APO es puede ser un enfoque atractivo de planeación, inclusive de administración general, se ha aplicado en instituciones públicas y privadas aportando algunos beneficios como: esclarecer las metas y expectativas, favorecer una mejor planeación, obtener normas claras de control, una mayor motivación, una evaluación más objetiva, incrementar la productividad y satisfacción a corto plazo. Pero también tiene dificultades y contras.

Algunos problemas que se pueden encontrar en su implementación son: el desconocimiento profundo de ese este modo de administración y que ni la organización ni los empleados están preparados para dirigirse por objetivos. El aprovechamiento de la APO dependerá -según Carlos Llano- del *modo de ser de la organización y del modo de ser del individuo*. La capacidad creadora de la empresa no se consigue sólo con el *modo de hacer técnico*, se logra sobre todo con *el modo de ser*, éste no aparece en documentos y normalmente se llega a pensar que no existe o que no tiene consecuencias prácticas, sólo se cree conocer el modo de funcionar. Ante tal desconocimiento del modo de ser, Carlos Llano,[11] propone seis condiciones básicas para dirigir por objetivos. Tres de ellas se refieren al modo de ser de la organización y las otras tres al modo de ser del individuo.

1. - *Objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables;* son aquellas metas básicas que persigue la organización y que la dirección presenta ante todos sus miembros para ver la forma en que van a cooperar con ellas, la dirección debe indicar cuáles son las finalidades de la empresa, se presentan para que los gerentes y los empleados determinen el modo de alcanzarlos.

[11] Ibid Pags. 109-187

Carlos Llano en su obra menciona cuatro finalidades genéricas de toda empresa a tomar en cuenta para el establecimiento de las finalidades que se buscan: I. proporcionar un servicio a la comunidad, II. generar un valor económico agregado suficiente y distribuirlo entre quienes lo generan, III. desarrollar la capacidad de los hombres que la integran, y IV. producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad. Sólo en esta medida podrán ser comunes y aceptadas, ya que tales finalidades responden a las aspiraciones o motivaciones laborables del hombre.

2. - *Madurez para buscar objetivos complementarios*, es encontrar finalidades compartibles con los miembros de la organización, a la vez, se les pide a ellos que logren sus metas personales al alcanzar las de la organización, no independientemente sino en forma conjunta y solidaria. De ahí la madurez, la cual se logrará mediante el compromiso de finalidades compartidas.

3.- *Confianza en la capacidad directiva de sus hombres*, es aquella confianza que se tiene al trazarse fines congruentes y sobre todo en la capacidad para conseguirlos. Si la empresa no es capaz de tenerle confianza a sus hombres, entonces no será viable optar por este sistema de administración, ya que funcionará mejor uno basándose en controles. El autor no desconoce que existen personas que no son dignas de confianza, pero va más allá y se pregunta entonces, el por qué fueron contratadas.

4.- *Satisfacción en su trabajo*, las personas deben encontrar en su trabajo algo que les resulte grato, la realización misma del trabajo como un medio previo a la recompensa y al logro.

5.- *Aplicación de la ley del efecto*, se refiere a que todas los efectos se atribuyen a causas individualizadas, es decir, que todas las actividades son efectos de las personas individuales, las organizaciones no actúan por sí mismas y deben hacerlo a través de sus miembros, es precisamente a ellos a los que se atribuye el peso de los resultados. La participación del individuo en las actividades de la organización debe ser conmutativa y la obtención de resultados debe ser distributiva, el confundir esto provoca que los objetivos tanto de la empresa como de los individuos no sean comunes y complementarios, se crea desconfianza de los miembros y de terceros -con quien se esta negociando-, se reduce el grado de satisfacción en el trabajo y el individuo puede sentirse extraño a aquello que produce.

6.- *Concepto amplio de éxito*, se refiere a la calidad y rango de las metas particulares de los individuos. Esta condición va ligada a la anterior, puesto que los resultados son siempre de los individuos y no de la organización como tal y la razón por lo que ésta exista se basa en que se logra más en conjunto que separadamente. Todos los objetivos logrados en una organización son el resultado de muchas acciones interdependientes y solidarias, por lo que no opera en la administración por objetivos, un sistema de premios individuales o para una sola persona, en esta condición se reconocen los logros comunes.

La APO, aclara Carlos Llano, no es la panacea que todo lo cura, su aplicación es mucho más compleja de lo que parece y el llevarla a cabo requiere de muchos compromisos así como la necesidad de entenderla y asimilarla profundamente; el autor propone *nueve ideas básicas para dirigir por objetivos*,[12] estas ideas complementan a las seis condiciones básicas anteriores y ayudarán lo suficiente para tomar una decisión sobre si es conveniente su implementación en la organización.

[12] Ibid Pags. 189-211.

1. - *La administración por objetivos no es un sistema de administración más*, tiene un carácter y sentido especial que la hace diferente a todo sistema de administración, los cuales funcionan bajo el enfoque de sistemas, tanto la APO como el enfoque de sistemas se oponen pero a la vez no son excluyentes ya que pueden coexistir en una misma organización, entre ambos existen contraposiciones.

2.- *Conseguir que quien deba alcanzarlos se identifique con ellos*, se trata de que el objetivo sea deseable, que racionalmente sea lo mejor y que el individuo esté convencido de ello.

3.- *¿Cómo hacer deseable este objetivo?*, ligado estrechamente al punto anterior, racionalmente significa que el individuo lo acepte voluntariamente convencido de que es lo mejor para él y para la organización, por lo tanto debe evitarse caer en la manipulación, puesto que esto rompe con la finalidad de la APO.

4.- *¿Cómo hacer deseable para otros este objetivo que es deseable para mí?, debe substituirse por ¿Qué queremos?*, significa que la APO no es solo definir los objetivos mismos, sino que quienes tienen que lograrlos participen en su definición; esos objetivos reflejan el querer de los hombres que deben conseguirlos; desde luego la participación debe tomarse en serio si es que realmente se quiere tomar buenas decisiones, lograr la meta y obtener una mayor satisfacción personal.

5.- *Un grupo tomará mejores decisiones que una sola*, antes que nada se debe dejar atrás la errónea idea de que la participación demerita a la autoridad, puesto que de pensarlo así, entonces no se habrá entendido que es cada cosa, y por otro lado, la participación no significa necesariamente reunirse, existen otras vías para que la comunicación se dé.

6.- *Tener un criterio claro que determine hasta qué nivel de objetivos deben influir las personas de distinto rango en la organización*, el participar en el establecimiento de los objetivos, no significa cogestión. La APO busca la participación en los objetivos de trabajo por las personas que tienen que lograrlos. Para determinar el nivel de participación en los objetivos, debe tenerse en cuenta que: a) Una persona debería intervenir en la determinación de objetivos en la medida en que guardan relación con su propio trabajo, b) Una persona debería intervenir en la determinación de los objetivos en la medida que su capacidad lo haga posible, y c) La intervención de una persona en la determinación de los objetivos tendría como límite la necesaria coordinación con los demás.

7.- *No todo asunto es susceptible de ser manejado en la administración por objetivos*, ya anteriormente se había mencionado que en la fijación de objetivos se presentaban algunos conflictos, simplemente porque existen diferentes tipos de objetivos; unos buscan valores, otros son comunes y los hay complementarios, etc., la APO no podría funcionar cuando las metas generales de la empresa se contraponen con los de sus miembros.

8.- *La administración por objetivos, ¿es una tendencia ineludible en la historia de los grupos humanos?*, a través de la historia de las organizaciones sociales, el concepto del hombre como persona que piensa y que tiene necesidades ha venido tomando fuerza, desde aquellas administraciones incipientes de principios de siglo hasta las nuevas tendencias de la administración contemporánea, pero no solo afortunadamente el reconocimiento del hombre, también la transformación de las empresas, donde importa ya más el servicio que otorga que el bien o producto que se elabora, la aproximación del hombre con el hombre mediante el servicio que presta, donde el que sirve lo hace convencido, cambiando la idea de tener que servir, esto se logra cuando la persona posee

un margen de acción sobre un objetivo previamente aceptado (como se logra en la APO) y no impuesto desde afuera.

9.- *Llegar al fondo último de la administración por objetivos*, se debe entender cabalmente la razón de ser de la APO, de lo contrario no podrá funcionar con éxito. La APO no deriva de la atención a la tarea a realizar sino de la atención de quien realizará esa tarea y esto depende de una integral comprensión del hombre respecto de su trabajo. Los hombres actúan por un fin y no solo eso, conoce y libremente determina el fin por el que actúa.

Planeación.- Es la primera fase del proceso administrativo la cual consiste en determinar los objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Para poder llevar a cabo esta función de una manera adecuada, se requiere de un análisis de datos del pasado, decisión en el presente y una evaluación con respecto al futuro.

La planeación determina hacia dónde se dirige la organización y el enfoque que se utilizará para llegar a ella. Su propósito es hacer que las cosas se realicen. Las actividades que se hagan ya sean en el corto o largo plazo, no se dejan a la casualidad, sino que se planean para que se puedan obtener los resultados que se desean.

Robert Thierauf,[13] define a la planeación de la siguiente manera:

"Planificación es un proceso analítico que incluye una estimación del futuro, determinación de objetivos deseados en el contexto del futuro, el trazo de cursos de acción alternativos para alcanzar tales objetivos y la elección de uno o varios cursos de acción entre estas alternativas".

[13] Robert Thierauf Op Cit Pag 205

Tipos de planes

Los tipos de planes básicos se clasifican en cinco: Estrategias, programas, políticas, procedimientos y reglas.

- Estrategias.- Son la determinación de las metas y los objetivos a largo plazo de una empresa, la implementación de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas. Scott Armstrong,[14] dice que las estrategias deben subordinarse a los objetivos, es decir, son adecuadas en la medida en que contribuyen a alcanzar los objetivos.

  Deben establecerse a largo plazo ya que no se puede olvidar el sorprendente y acelerado avance tecnológico, que influye drásticamente en ellas. Deben saberse integrar a los conocimientos de tecnología y a los cambios sociales para lograr formar programas que respondan a ese entorno cambiante que se vive hace algunas décadas y cada día más, deben ser dinámicas y flexibles para afrontar lo inesperado.

- Programas.- Basados en los objetivos y en las estrategias de la organización, son una serie de actividades, recursos y otros elementos que son apoyados por capital y presupuestos de operación. Un programa se compone de una serie de subprogramas que requieren coordinación y sincronía exacta con éste, si alguno de los subprogramas falla, todo el sistema fracasa, he ahí la importancia de la exactitud al elaborarlos. Por lo que se afirma que un programa sólo es tan bueno como su subprograma más insignificante le permite ser.

[14] Scott Armstrong Citado por David Hampton Op Cit. Pag 183

- Políticas.- Son las pautas para la toma de decisiones. Es un principio o un conjunto de principios relacionados junto con su regla o reglas de acción que permite alcanzar con éxito objetivos específicos de la organización. En los niveles superiores, las políticas tienden a ser amplias y generales, mientras que en los niveles inferiores tienden a ser más específicas. Ayudan a los gerentes y empleados a tomar decisiones semejantes cuando afrontan de forma independiente situaciones parecidas, su característica principal es que son discrecionales –es actuar con sensatez, tacto y justicia-.

Hay dos tipos de políticas: Expresa y Tácita.

Política expresa (explícita), son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de la toma de decisiones, una ayuda al escoger discrecionalmente entre alternativas u opciones.

Política tácita a diferencia de la expresa, no se declara de manera escrita u oral, sino que se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones. Son así porque nadie las ha formulado.

Las políticas deben ser eficaces, para lo cual deben tomar en cuenta algunos aspectos como por ejemplo: basarse en los objetivos de la organización, deben relacionar objetivos con funciones, atender a los factores físicos, ir de acuerdo con las normas éticas comerciales aceptadas, deben enunciarse por escrito, ser estables, flexibles, lo suficientemente amplias, deben ser complementarias de políticas coordinadas y suplementarias de políticas superiores.

- Procedimientos.- Son una serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea especifica. Los planes de la organización -incluyendo a las estrategias, programas, políticas y presupuestos- se deben soportar con especificaciones escritas de la manera en que operan.

  Un procedimiento, a diferencia de la política, proporciona una guía de acción más estrecha y especifica. Al establecerlos y ponerlos al alcance de los miembros involucrados, la empresa se asegura del trabajo que realizan y que se están llevando las actividades de manera correcta. Por lo que un buen procedimiento podrá conducir a ahorro en tiempo, en mano de obra y en general para fortalecer la capacidad de afrontar una situación confusa y causante de estrés.

- Reglas.- Son declaraciones específicas de lo que puede o no hacerse. Aquí la única discreción que puede tener la gerencia, es si aplicar o no la regla. El desarrollo y comunicación de las reglas proporciona medios para informar a los miembros de la organización exactamente cuáles son las fronteras de lo que se pudiera considerar como un comportamiento aceptable.

  Una regla puede contener una serie de pasos a seguir –similar a un procedimiento- o puede ser tan simple como una orden de una acción que debe cumplirse.

Los anteriores tipos de planes básicos, cumplen su función dependiendo de la naturaleza de la estrategia que establezca la organización para alcanzar sus metas, por lo que los podemos encontrar en uno o más de los siguientes niveles de planificación:

- Planes de un solo uso.- Son los planes que están diseñados para alcanzar objetivos específicos y generalmente por un periodo relativamente corto, por ejemplo los presupuestos, programas y proyectos son un ejemplo de este tipo de planes.

- Planes estratégicos.- Son aquellos planes que tratan los asuntos más amplios que afecten de manera vital al desarrollo de la organización. La planeación estratégica se dedica particularmente a factores económicos mas o menos no controlables así como a factores ambientales y tecnológicos. Trata de predecir el comportamiento futuro de las variables externas y a la formulación de cursos de acción para afrontar eventos no esperados.

- Planes administrativos o tácticos.- Se refiere a la forma en que una empresa puede optimizar el uso de sus recursos dentro de los objetivos estratégicos, los administradores deben prever el crecimiento y eficiencia dentro de los objetivos generales. Este tipo de planes se concentra en el cómo hacer las cosas para alcanzar esos objetivos.

Los diferentes tipos de planes se pueden ejecutar apropiadamente según los periodos de planificación, los cuales deben estar totalmente integrados para lograr eficiencia en la planificación y economía en la operación; estos periodos son:

- Largo plazo.- Se considera largo plazo un periodo promedio de diez años, pero cabe aclarar que este periodo varía según el tipo de empresa y a las condiciones a las que se enfrentan, así también de la misma manera varían los periodos de planeación. Por ejemplo, algunas empresas chicas comerciales podrán

establecer planes a largo plazo de cinco años, en cambio, puede haber empresas industriales que estén planeando a largo plazo de quince años.

- Mediano plazo.- Son planes más detallados que se realizan para un periodo que va de los dos a los cuatro años. Se centran en la misma área de la planificación a largo plazo.

- Corto plazo.- Es una extensión de la planificación a mediano plazo así como esta última lo es de la de largo plazo, donde se hace un gran énfasis en los presupuestos flexibles; se preparan documentos relacionados con las áreas funcionales mayores y centros de trabajo. Estos presupuestos son una base para comparar los resultados proyectados con los reales.

Planeación estratégica

"La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización".[14]

Al proceso de desarrollar una estrategia se le llama planeación estratégica, esta es quizá la planeación más importante y fundamental que los gerentes de las organizaciones tienen que ver. Se piensa, al desarrollarla, en el largo plazo, pero como ya se ha mencionado, el largo plazo varía según las características y necesidades de la empresa.

[14] William Cohen y Lawrence Jauch. *Business Policy and Strategic Management*. Citado por David Hampton. Op. Cit. Pag. 355

Se ha visto, que los planes estratégicos son distintos -en cuanto a su temporalidad- inclusive dentro de una misma organización, ya que dependen de las circunstancias financieras, tecnológicas, mercadológicas y de otras.

Debido a su naturaleza, la planeación estratégica es diseñada en las grandes organizaciones a nivel corporativo por los altos ejecutivos y no por los de nivel medio o bajo, la razón de ser de esto es, que los ejecutivos de alto nivel son los que tienen la perspectiva e información necesaria para planear globalmente a la organización. Sin embargo, el grado de planeación estratégica puede rebasar al pequeño grupo de ejecutivos de la corporación, por lo que es necesario muy a menudo un staff de planeación para que les ayuden. Entre las actividades a desarrollar por el staff, es la de vigilar el clima organizacional y estar al pendiente de los cambios económicos, tecnológicos y de mercadotecnia que sin duda influirán en la organización. Este análisis ayuda a los planificadores a recomendar estrategias y objetivos. Una más de las funciones básicas del staff es de coordinar la planeación a niveles más bajos para integrarla a los objetivos corporativos.

En algunas de las grandes organizaciones, la planeación estratégica no se concentra solo en los altos ejecutivos. la estructura se diseña diferente y funciona como un conglomerado, que son corporaciones formadas por grupos de negocio administrados en forma semiautónoma. Los conglomerados muestran la planeación estratégica para cada unidad de negocios que para la corporación en general.

Unidades estratégicas de negocio (UEN). "Es una división de operaciones de una firma que sirve de segmento bien definido de producto/mercado o un conjunto bien delimitado de clientes o una zona geográfica",[16] a cada UEN se le otorga autoridad para que

[16] David Hampton. Op. Cit. Pag. 186

tome sus propias decisiones estratégicas conforme a las directrices de ella con la condición de que cumpla con los objetivos corporativos.

La teoría de la planeación estratégica corporativa, que goza de amplia aceptación, es sencilla: la alta dirección se sirve de un horizonte temporal de varios años y de esa manera revalora su estrategia actual buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y analizando los recursos de la compañía para descubrir sus fuerzas y debilidades.[17]

El proceso de la planeación estratégica comienza con la fijación de la misión y los objetivos de la organización, una vez establecidos éstos, se presentan cuatro fases: análisis y diagnóstico, decisión (elección), realización y evaluación. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

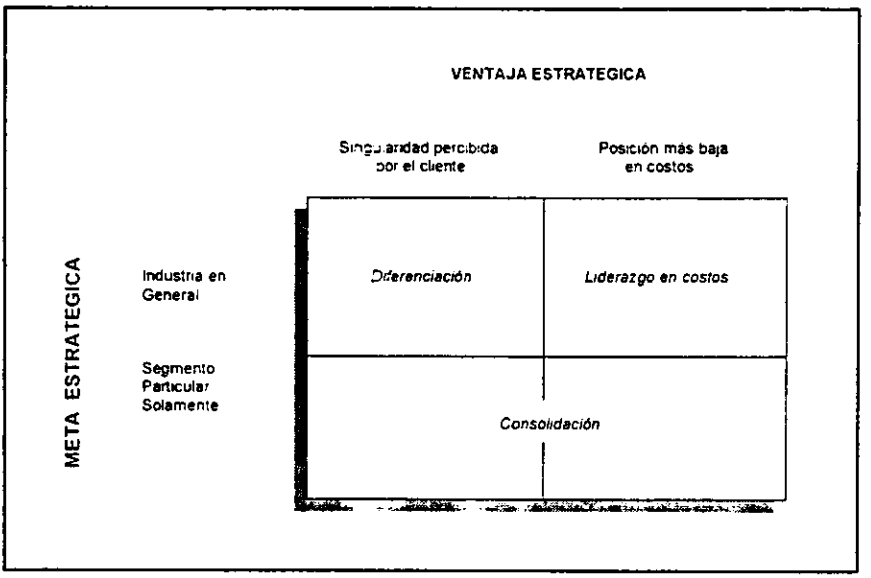
El análisis y diagnóstico incluye: fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos; el análisis ambiental señala los cambios en el medio y cómo pueden influir en la organización las amenazas y oportunidades; el diagnóstico organizacional descubre las fuerzas y debilidades que repercutirán profundamente en los planes para afrontar el ambiente

Michael Porter[18] propone tres estrategias generales o genéricas: *diferenciación, liderazgo en costos y alta segmentación*. Las llama genéricas por ser aplicables a cualquier clase de situaciones competitivas, aquí se presenta la problemática de saber cual de ellas es la que se apega mejor al perfil propio de las fuerzas y debilidades de la empresa frente a las amenazas y oportunidades del ambiente competitivo en el que vive. *Ver figura 1.4.1.1*

[17] Richard Vancil y Peter Lorange. Citado por David Hampton Op. Cit. Pag. 187.

Fig. 1.4.1.1.

Tipología de las estrategias genéricas propuestas por Porter



En la *diferenciación*, la organización o una unidad estratégica de negocios, trata de establecer una identidad bien definida para sus productos o servicios basado en aspectos como la calidad, servicio o diseño, distinguiéndolos de los de la competencia.

El *liderazgo en costos* se logra cuando los productos o servicios que presta la empresa o unidad de negocios, alcanzan precios competitivos o por debajo de los de la competencia, se opta generalmente por esta estrategia cuando no se puede hacer una diferenciación.

[18] Michael Porter, *Competitive Strategy*. Citado por David Hampton Op. Cit. Pag. 190

La *alta segmentación* es encontrar un nicho en el mercado y obtener recursos para competir en él en vez de enfrentarse directamente a todos los rivales. Aquí la estrategia puede ser el enfoque hacia los productos o servicios que ofrezca la empresa, a grupos de personas o por regiones.

La planeación estratégica es un canal perfecto de comunicación mediante el cual los miembros de la organización, en un mismo entender, tratan los problemas substanciales, tanto para ellos como para la misma empresa; les da la oportunidad de participar con sus conocimientos en la toma de decisiones y esto les brinda una satisfacción especial. Los directivos se capacitan de acuerdo a su nivel puesto que desarrollan habilidades directivas que le ayudan para enfrentar situaciones desconocidas.

Aunque el optar por el uso de la planeación estratégica da muchos beneficios, ésta también tiene sus limitaciones, por ejemplo: que los pronósticos en los cuales se basa estén mal planteados o equivocados, puede encontrarse resistencia interna por parte de los miembros de la organización lo que se traduce en una reducción de la eficiencia, su aplicación puede ser cara sobre todo si no se mantiene un análisis constante del costo-beneficio, requiere de personas con cierto tipo de talento que pudiera no existir en la compañía, y entre otras, existen peligros latentes que se deben evitar.

Por último, se puede decir que la planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas deberán hacer el mayor esfuerzo al utilizarla y sólo asegurarán tener resultados positivos al adaptar este sistema de planeación a las características particulares de cada empresa.

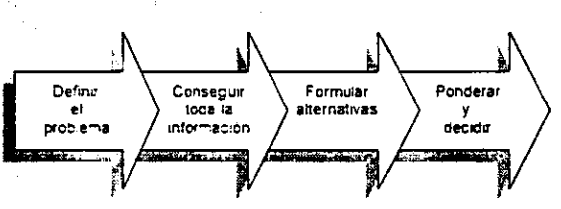
Toma de decisiones.

La toma de decisiones gerenciales consiste en adoptar un método idealizado y totalmente racional para luego identificar algunas de las diferencias entre el ideal y lo que realmente sucede.

David Hampton[19] propone un esquema (*Ver figura 1 4 1 2*) donde se analizan los pasos para la toma de decisiones:

Fig. 1.4.1.2.

Pasos en la toma de decisiones: descripción esquemática



Todas las decisiones que la gerencia tome, deben integrarse entre sí de manera armoniosa, porque sólo así habrá continuidad y coherencia lógica desde la definición básica de las estrategias hasta sus objetivos, políticas y planes. La continuidad y coherencia se darán porque los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas ofrecerán un marco de referencia para poder obtener una buena y racional toma de decisiones

[19] David Hampton Op Cit Pag 222

El primer paso en el esquema propuesto por Hampton, *definición del problema*, comienza con la recolección y análisis de los síntomas para que a partir de ellos se pueda diagnosticar cuál es el problema, aquí es muy importante reconocer perfectamente los síntomas para no confundirlos como el problema, así se evitará perder tiempo valioso y esfuerzo en establecer tratamientos para el origen (síntomas) y no para el efecto (problema).

En el *conseguir toda la información* se debe reconocer y ser realista que es casi imposible recabarla en su totalidad, por lo que se tiene que vivir con algunas cosas que serán ambiguas, con información incompleta y con la incertidumbre. Aquí lo importante es que se obtengan los datos principales de los hechos, de los cuales depende el éxito o el fracaso, es decir, encontrar la información verdaderamente valiosa.

El tercer paso consiste en *formular alternativas*, las cuales tienen por objeto determinar la manera de cómo resolver el problema y cuál será la solución; si no se tuvo una buena definición del problema, difícilmente se podrán establecer soluciones alternas creativas ante el mismo.

Por último, el *ponderar y escoger* se basa en el conocimiento total del marco de referencia dentro del cual se toman las decisiones, éste debe ser lo más explícito y general posible, ya que así facilitará el saber lo que es importante y su grado de importancia.

1.4.2. Organización.

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".[20]

La organización es el segundo paso del proceso administrativo a realizar después de la planeación, aquí se responde a la pregunta ¿Cómo lo vamos a hacer?, entre sus principales funciones están: la de determinar las actividades específicas que son necesarias para lograr las metas planeadas, agrupar las actividades en estructuras lógicas, asignar esas actividades a puestos y personas específicas, así como proporcionar medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos.

La organización fija las actividades para cada grupo de trabajo y hace que sean compatibles con las de los demás grupos, proporcionando los recursos necesarios para que los objetivos y las metas establecidos en la fase de planeación se alcancen.

La organización es entendida en dos acepciones: *organización como proceso* que es la forma en como se hacen las cosas y *organización como estructura* que establece las relaciones interdepartamentales definidas en líneas de trabajo, es decir, los organigramas. También encontramos a dos tipos de organización: la *formal*, que es la estructura intencional planeada de antemano por los estrategas de la empresa y la *informal* que es aquella red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas que surgen espontáneamente.

---

[20] Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte*. Pag. 212

Durante todo este trabajo, se utiliza la palabra *organización* básicamente en dos sentidos, por lo que es necesario hacer la distinción entre uno y otro. Aquí, se ha mencionado a la organización como un ente o aquel organismo social que forman los hombres para lograr un fin común y que hace referencia de igual manera cuando se habla de empresa, compañía, institución, etc., y que se trata en el punto 1.5. de este capítulo. El otro uso frecuente que se le da, es el asociado a la segunda etapa del proceso administrativo.

Sobre esta segunda función del proceso administrativo, se tienen que mencionar muchas otras características que la componen y que son básicas para el buen desempeño de los ejecutivos que la han de llevar a cabo, por lo que debido a la importancia que tiene el tema de organización para el desarrollo del presente trabajo, se ha le prefirido dedicar completamente el siguiente capítulo.

1.4.3. Integración.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".[21]

En la planeación se estableció el *qué y* el *cuándo* debe hacerse y en la organización se definió *quiénes, dónde y cómo* debe realizarse lo planeado. En la integración se obtienen los elementos materiales y humanos para llenar los cuadros teóricos formados en las dos etapas anteriores.

Esta función se da con mayor intensidad cuando la organización inicia sus operaciones -ya que es cuando se consiguen los elementos como personas, maquinaria, dinero, etc - y así durante toda la vida de la organización; es una función permanente ya que constantemente se tiene que estar integrando a los elementos que la conforman, ya sea por crecimiento, ampliación, nuevos proyectos, deterioro y desgaste del equipo de trabajo, maquinarias obsoletas, nueva tecnología o para substituir al personal que por alguna razón se separó de la empresa.

En este punto se hablará detalladamente sobre la integración de personas, de la integración de cosas sólo se tocarán algunos aspectos fundamentales.

La integración de cosas es prácticamente técnica, por lo que requiere una serie de principios generales que sirven de base a las políticas para realizar ésta función. Reyes Ponce,[22] plantea cuatro principios generales para la integración de cosas:

---

[21] Ibid. Pag. 256

1.- Del carácter administrativo de esta integración; los sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., son funciones técnicas por su propia naturaleza, pero también en ellas se encuentran elementos administrativos, éstos cumplen con la tarea de coordinarse entre sí y con las personas.

2.- Del abastecimiento oportuno; todos los elementos materiales que necesita la organización, deben estar disponibles en especie, calidad y cantidad, en el momento justo que lo requiera la operación, de acuerdo a los márgenes de mínimos y máximos dispuestos en la planeación, de tal manera que evite a la empresa el tener costos y gastos innecesarios por no cumplir con este principio.

3.- De la instalación y mantenimiento: se acepta que en la instalación y mantenimiento existen siempre costos necesarios, esto no es problema, se convierte en tal cuando se presentan momentos improductivos (tiempos muertos no previstos entre actividad y actividad) que impactan directamente en los costos elevándolos hasta llevarlos fuera de presupuesto.

4.- De la delegación y control; en un sistema estable, toda administración supone delegación en la integración de cosas, por lo que la Gerencia General deberá delegar la responsabilidad por todos los detalles, pero esto implica también el establecimiento de sistemas de control para mantenerse informados sobre los resultados generales.

Así como existen principios para la integración de cosas, los hay también para *la integración de personas.*[23]

[22] Ibid Pags. 259-260
[23] Ibid Pag. 257

1.- De la adecuación de hombres y funciones; "Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres".

En otras palabras "El hombre adecuado para el puesto adecuado", realmente no se sabe a ciencia cierta las consecuencias que se pueden tener al no colocar a la gente indicada en los puestos que requiere la organización.

Uno de los errores más graves que cometen las empresas es el tratar de ajustar las funciones del puesto a los hombres; si el personal no reúne las características físicas, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, es mejor no contratarlo o buscarle otro lugar dentro de la organización donde sí reúna los requisitos, ya que si éste es reclutado para un puesto que no cubre, seguramente realizará las tareas mal.

Por otro lado, debe cuidarse también el no contratar a gente que sobrepase las funciones que el puesto a ocupar demande, ya que también se estará violando este principio; si esto se hace, es muy probable que la persona pierda el interés en realizar sus tareas y pronto salga de la organización. La mala selección y contratación acarrea consigo altos costos, pérdida de tiempo y mucha rotación.

2.- De la provisión de elementos administrativos: cada miembro que ingrese a la organización, deberá contar con todos los recursos que el puesto requiera para el correcto desempeño de sus funciones. Aquí no solamente se habla de los elementos materiales, también y en un grado importante, se refiere a los elementos administrativos.

3.- *De la importancia de la introducción adecuada;* es vital que en el momento en que los elementos humanos ingresen a la organización, sean inducidos y capacitados para las labores que van a realizar, así como también presentarlas con las personas que de primera instancia va a interactuar, porque sucede con bastante frecuencia que el nuevo miembro es enviado a su lugar de trabajo con una inducción de algunos segundos de lo que es su puesto, sus funciones y sus relaciones, dejando a la persona que por sí misma trate de adaptarse a ese ambiente extraño para él y aprenda gracias a sus fracasos y correcciones que le hagan.

Administración de personal

La administración de personal persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

La administración de personal son las actividades dedicadas a identificar las necesidades de personal en una organización, la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación del desempeño y la administración de su remuneración.

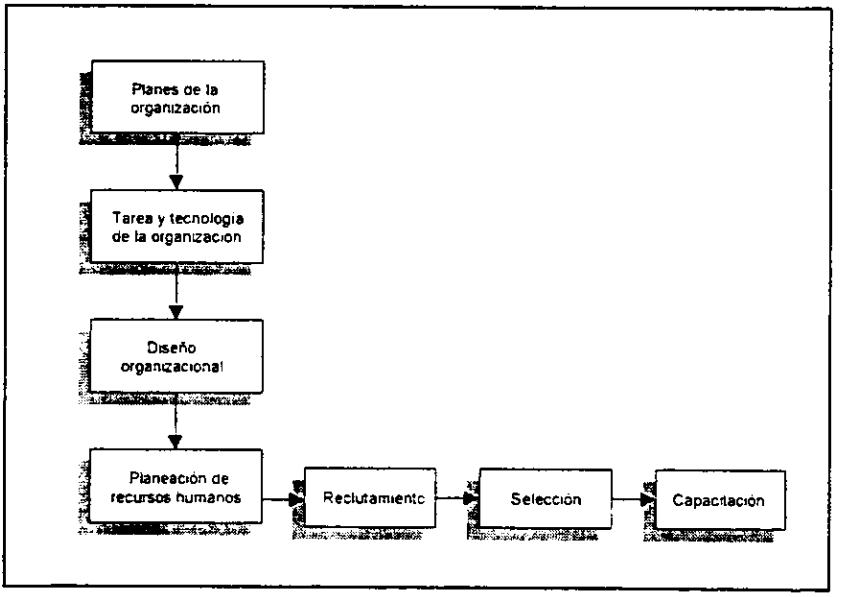
El departamento de personal -recursos humanos- es el encargado de desarrollar sistemas y procedimientos y de administrar los programas que se le encomiendan. a la vez, otras áreas realizan también actividades relacionadas con este departamento, por ejemplo, la evaluación del personal puede ser llevada a cabo en las diferentes áreas por los gerentes y jefes utilizando los sistemas y procedimientos (incluye el uso de sistemas computacionales) que recursos humanos previamente les suministró para tal fin.

Las tareas que debe cumplir el personal se establecen en los planes, el diseño, las actividades y tecnología. Así como se ha hecho notar anteriormente que el medio influye en las organizaciones para determinar su misión, objetivos, planes, tecnología y diseño, la administración de personal no se escapa del entorno al que se enfrenta la organización puesto que es parte de la misma, cuestiones político-legales, económicas, tecnológicas y socioculturales, afectan la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección y capacitación, entre otras más funciones que se analizarán más adelante.

En la figura 1.4.3.1., se describe la secuencia que da origen a los pasos de la administración de personal.

Fig. 1.4.3.1.

Pasos en la administración de personal



Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos tiene como naturaleza ir en unión con la misión y objetivos de la organización, pronosticando la cantidad y calidad del personal a corto, mediano y largo plazos, que la empresa va a requerir.

En las empresas pequeñas normalmente no se utiliza la planeación de personal sino que llevan un proceso más informal por ejemplo, al desocuparse un puesto es entonces cuando comienza la búsqueda del candidato para ocupar esa vacante; este sistema puede llegar a funcionar bien en ese tipo de organizaciones, pero en las más grandes probablemente se requiera de más previsión, por lo tanto el proceso es más complejo, puesto que es donde se planea y donde se prevén las necesidades futuras.

Gary Dessler,[24] dice que para que la planeación de personal tenga valor debe ser integrada tanto interna como externamente. *Internamente*, la planeación de personal debe integrarse en la planeación de todas las funciones de personal como reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo, las cuales deben estar coordinadas; *externamente*, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar en nuevos negocios, construir nuevas plantas o para reducir el nivel de actividades, entre otras, tienen implicaciones importantes en el personal.

[24] Gary Dessler *Administración de personal* Pag. 124

Reclutamiento

"El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer candidatos idóneos para el empleo. El proceso principia cuando se busca a nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes"[25]

Las necesidades de reclutamiento derivan de la planeación de recursos humanos y una vez iniciado este proceso, se sirve de los diferentes canales para hacerse llegar de candidatos, en los canales se distinguen dos aspectos: las fuentes de abastecimiento que son aquellas que ayudan a la empresa para buscar al personal que requerirá para cada tipo de puesto, y los medios utilizados de reclutamiento que pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación. Si sólo se presentan dos candidatos para dos puestos, lo más probable es que no se tenga otra alternativa que contratarlos, sin embargo, si se presentan diez o veinte aspirantes, entonces será posible emplear técnicas como entrevistas y pruebas para seleccionar solamente a los mejores.

El reclutamiento es un área esencial y de vital importancia por la consecuencia que tienen sus acciones. La comunicación y coordinación con las otras áreas de la empresa deben darse de la mejor manera. El especialista en personal que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante, pocas veces él es responsable de supervisar su desempeño, por lo que debe -desde el inicio del requerimiento de personal- tener una visión muy clara de lo que significa el puesto vacante y esto quiere decir que debe tener contacto directo con el jefe inmediato, inclusive, presentarse físicamente en el lugar de trabajo para

[25] William Werther y Keith Davis *Personnel Management and Human Resources* Citado por David Hampton Op. Cit

percibir el ambiente y revisar personalmente la descripción del puesto para asegurarse que no ha cambiado desde la elaboración o última actualización del mismo.

Selección

La selección de personal tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos,... que bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.[26]

De las actividades gerenciales más importantes se encuentra el reclutamiento y la colocación de personal, es decir, encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla. Para esto es necesario seleccionar a los candidatos y una importante técnica de selección son las solicitudes de empleo, esta es una manera básica de selección, pero existen otras técnicas usadas por la mayoria de los gerentes; son las pruebas, experiencia previa en el trabajo, centros de evaluación y verificación de referencias, entre otras.

Existen tres principios básicos para la selección de personal: *Colocación, orientación y ética profesional.*

a) Principio de colocación, dice que no sólo basta con cubrir una vacante, sino que se deben descubrir las habilidades y aptitudes que puedan aprovecharse tanto en beneficio del candidato como de la empresa.

[26] Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Segunda parte. Pag. 261.

b) Principio de orientación, sugiere que en el caso de que un candidato no sea seleccionado, es necesario orientarlo respecto a las razones por las que no fue elegido.

c) Principio de ética profesional, tener en cuenta que la selección implica decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato, tanto al rechazarlo como al contratarlo.

Inducción y Capacitación

La *inducción* a los empleados es el procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarlos a ajustarse a las exigencias de la empresa.[27]

Cuando una persona ingresa a la organización, es común que experimente algunas sensaciones de ansiedad e inquietud; pueden encontrar que las expectativas con respecto a sus nuevas labores no son en realidad lo que esperaban, se enfrentan a un cambio en su vida personal y laboral que no es fácil de controlar; inclusive, puede darse el caso en que los nuevos empleados se desconciertan y terminan renunciando ya que no pudieron integrarse de manera rápida, es por ello que existen los programas de inducción, los cuales tiene el objetivo de minimizar los problemas a los que se enfrenta el personal de reciente ingreso.

El proceso de inducción generalmente se divide en dos partes, una por el departamento de personal donde se habla de cuestiones generales de la empresa, se dan a conocer la misión y objetivos, cultura, políticas, reglas, regulaciones, ventajas salariales y prestaciones de empleo, se les entrega un manual de empleados y se ven cuestiones que son comunes a todos los empleados, la segunda parte del proceso de inducción la debe

[27] Gary Dessler Op Cit Pag 260

completar el jefe inmediato, donde la persona es presentada a los compañeros de trabajo, se da a conocer las funciones del departamento y las responsabilidades del nuevo puesto para él, de las proyecciones que pudiera tener, se habla de los horarios, vacaciones, comedor y su lugar físico de trabajo. Otro tipo de programas de inducción son aquellos que tienen que ver con la socialización, donde se enseña a los nuevos empleados las actitudes, estándares, valores y conductas que espera de ellos la organización y la gerencia.

La medición del desempeño, es un sistema de evaluación que realizan los superiores al personal recién ingresado para saber como se está actuando y en qué posición se encuentra, con el objeto de corregir las fallas y guiarlos sobre la manera en que deben actuar en el futuro.

La *Capacitación* debe ser una de las actividades considerada en las organizaciones como prioritaria y de vital importancia. La capacitación es proporcionar a los empleados la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus labores.

En la Ley Federal del Trabajo[28] se habla de la obligación de la empresa para dar capacitación y adiestramiento a sus empleados: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Cada empresa determina -según la planeación de recursos humanos- sus necesidades de capacitación; el personal debe capacitarse para que los objetivos de la misma persona y los de la organización vayan ligados; la alta dirección debe estar

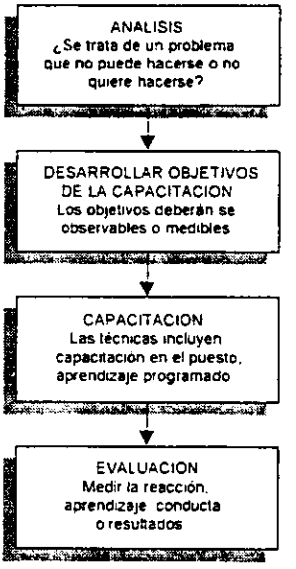
[28] Ley Federal del Trabajo. Art. 153-A Cap. III Bis. Pag. 57

consciente de que esta es una de las mejores inversiones que puede hacer, ya que al tener gente preparada, podrá enfrentar mejor las condiciones agresivas del medio y de la competencia donde participa.

Gary Dessler propone un proceso básico de capacitación consistente en cuatro pasos básicos.[29] *(Ver figura 1.4.3.2.)*, el cual tiene el objetivo de determinar si existe una diferencia en el desempeño que pueda ser corregida con la capacitación para posteriormente evaluar si se han corregido las fallas.

Fig. 1.4.3.2.

Los cuatro pasos básicos en la capacitación



[29] Gary Dessler Op Cit Pags. 290-292

Desarrollo

Toda persona que ingresa a la organización, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posee, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. El desarrollo debe ser permanente y puede ser teórico o práctico dependiendo de los puestos y de los miembros. Se basa en la estructura de la organización y generalmente se planea en el departamento de recursos humanos de las medianas y grandes empresas. El fin de establecer planes de desarrollo es que los empleados acoplen sus objetivos con los de la compañía con la visión de hacer carrera dentro de la misma.

El desarrollo gerencial es similar a la capacitación técnica pero enfocada a los ejecutivos, donde el objetivo principal es proporcionarles la experiencia de liderazgo que necesitan para desempeñar su trabajo: se intenta mejorar el desempeño actual y futuro mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y mejoramiento de habilidades. Es muy importante porque facilita la continuidad organizacional al preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir posiciones de más alto nivel.

George Terry[30] define el desarrollo gerencial de la siguiente manera: "Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

El concepto de Terry con respecto al desarrollo gerencial, puede ser incompleto al no tomar en cuenta que los objetivos de las personas deben ir en el mismo sentido que los de la empresa, como ya se ha propuesto anteriormente en la parte de los objetivos de la organización

[30] George Terry. *Principios de Management*. Citado por Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. *segunda parte*. Pag. 267

Algunas técnicas de desarrollo gerencial son impartidas fuera de la empresa, por ejemplo: *el método del caso*, que es la técnica que comprende la descripción por escrito de un problema organizacional donde el participante analiza el caso, determina el problema y presenta sus resultados y soluciones a otras persona que se encuentran en el mismo entrenamiento; *los juegos de administración*, donde los participantes forman grupos y practican con un sistema computarizado de una situación de empresa en un mercado simulado.

Cursos y seminarios externos así como programas de continuidad de las universidades, son otras de las técnicas que ayudan los ejecutivos a prepararse y estar listos para cuando se les requiera.

Compensación (Sueldos y Salarios)

"Compensación al personal son todas las formas de paga o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo".[31]

Esta es otra de las funciones importantes del departamento de recursos humanos, donde se encarga de las remuneraciones al personal tanto en dinero como en especie - prestaciones-. Los sueldos y salarios es una de las técnicas más utilizadas para motivar el desempeño, pero para que motiven, deben ser adecuados y equitativos, deben al menos satisfacer las necesidades básicas de los empleados y ser lo suficientemente atractivos. Aunque las personas tienen muchas necesidades (económicas, de logro, afiliación, poder, autorrealización, entre otras), no cabe duda que el dinero sigue siendo el motivador más importante.

[31] Ibid Pag 365

El departamento de recursos humanos junto con la alta dirección juega un papel importante en la determinación de la remuneración a todos los miembros de la empresa. El departamento de personal formula las políticas de compensación con base a factores como: comparación con otras empresas, descripción y valuación de puestos, paquetes de prestaciones, tiempo de laborar en la organización, trabajo a destajo, negociaciones con sindicato, etc.

La administración de sueldos y salarios persigue los siguientes objetivos:

1) Mantener un equilibno entre trabajadores, empresa y mercado.

2) Fijar sueldos justos a todos los puestos de una empresa tratando siempre de obtener una congruencia interna (con relación a los sueldos existentes en la empresa) y una congruencia externa (con relación a los sueldos existentes en el mercado)

3) Atraer mano de obra eficaz y mantener una fuerza de trabajo de calidad con compensaciones justas y satisfactorias.

4) Estimular un trabajo eficiente y un aumento en la productividad de todo el personal

5) Disminuir al mínimo la rotación, el ausentismo y la insatisfacción laboral.

6) Sentar las bases para los sistemas de medición del desempeño y los programas de desarrollo individual

Para los puestos *gerenciales y ejecutivos*, la determinación de compensaciones se basa parcialmente en los mismos objetivos y técnicas que la de los empleados de oficinas y personal operativo de producción, sin embargo, se complementa la medición incluyendo cuestiones cualitativas, como el buen juicio, la solución de problemas, las habilidades directivas: por lo que el análisis para las retribuciones gerenciales se convierte en una situación más compleja que la de los demás empleados.

La paga a los gerentes se compone generalmente por: sueldo, prestaciones, bonos, incentivos a corto, mediano y largos plazos: el monto que se les paga va en función del valor del trabajo de la persona para la organización y qué tan bien cumple con sus responsabilidades.

En la remuneración gerencial, el sueldo es la base, ya que es sobre éste donde se colocan proporcionalmente las otras compensaciones.

Las *prestaciones* incluyen: tiempo libre pagado, atención médica, servicios al empleado, cobertura de retiro, comedor ejecutivo, automóvil, etc., los *incentivos a corto plazo* están dirigidos a recompensar a los gerentes por alcanzar metas a corto plazo -normalmente por un año-, los incentivos a largo plazo recompensan a la persona por su desempeño en el largo plazo en términos de resultados obtenidos como, mayor penetración en mercado, incremento de ventas comparadas con años anteriores, entre muchos más.

1.4.4. Dirección.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.[32]

Lo importante en esta etapa del proceso administrativo es coordinar las actividades que requiere hacer la empresa para alcanzar los objetivos planteados. La coordinación de esas actividades ya no depende actualmente de uno o algunos pocos ejecutivos de la compañía, sino que, debido a la complejidad del mundo actual y a la velocidad de cambio en el que se vive, la dirección se ejerce en cada una de las partes que integran a la organización.

Cada área de la empresa, además de las funciones especificas que tiene que realizar, debe dirigir y coordinar sus actividades contribuyendo junto con las otras áreas, para que la dirección general pueda lograr la coordinación integral. Carlos Llano,[33] con base a esta idea dice: "... en el momento actual, las técnicas funcionales e interfuncionales dejan ya de tener la primera importancia, para adquirir las capacidades directivas que comienzan a diseminarse y desarrollarse a lo largo de toda la organización", es decir, la dirección recae en todas las personas de cada unidad que tienen la capacidad y la responsabilidad de esta función. Al lograr esto, la empresa se vuelve más flexible para afrontar los retos que se le presentan; se coordina por sí misma, adquiere la independencia que el entorno exige y se acopla a las diversas funciones que la organización requiere.

[32] Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Segunda parte. Pag. 305

Una persona con la capacidad y la responsabilidad de dirigir, además de los conocimientos técnicos de su área específica, debe tener otras habilidades, por ejemplo: la capacidad para diagnosticar las oportunidades, tomarlas y aprovecharlas; valorar el alcance de los propios recursos; fijar objetivos inciertos pero realistas; tener visión a largo plazo; tomar decisiones con riesgo, sentido creativo del trabajo; liderazgo y trabajo en equipo.

Cuando se hable de la función directiva, no sólo se refiere a la persona que se encuentra en los niveles más altos de la empresa, también se esta hablando de aquellos que ejercen esta función directiva y que se encuentran diseminados en todos los niveles de la organización.

La función del director de empresa tiene dos tendencias, la función de toma de decisiones y la función de mando de hombres. El director tiene en sus manos la decisión sobre el futuro, que es siempre aleatorio e incierto, su decisión tendrá un peso verdaderamente específico en la medida de que más datos e información posea. La importancia de sus decisiones depende solo y estrictamente de él y de su capacidad personal. La función de mando de hombres es coordinar las acciones para que cada cual haga lo que tenga que hacer, manteniendo una excelente comunicación y motivando a través de su liderazgo

Carlos Llano afirma que la función del director no solo se limita a la toma de decisiones y al mando de hombres, sino por el nivel de como esas dos acciones se ejecutan. Ese nivel a de ser un nivel de síntesis, la función del director es y ha de ser una acción de síntesis. Llano[34] describe algunos campos donde la acción de síntesis se ejerce de manera esencial.

[33] Carlos Llano. Op. Cit. Pag. 21

1.- Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa. El director no es un especialista de todas las áreas funcionales de la empresa, donde se requiere cada vez más especialización, por lo que el director deberá tener la capacidad de ensamblar todas esas áreas para enfocarlas hacia un mismo fin. Llevar conceptualmente las áreas funcionales de la empresa y dimensionarlas como si toda la empresa fuera cada una de ellas, para dirigirlas hacia un objetivo.

2.- Síntesis en los aspectos, aparentemente divergentes, del objetivo genérico de la empresa. Lo que la empresa sea, viene determinado por los objetivos específicos que pretende y con los que trata de alcanzar el objetivo genérico común. El objetivo genérico se compone de diversos aspectos como:

a) *Proporcionar un servicio a la comunidad social*, entendido como servicio al último consumidor -un servicio auténtico- y generar riqueza, que son compatibles entre sí.

b) *Generar un valor económico añadido suficiente*, el Valor Económico agregado es la diferencia entre lo que la empresa paga a terceros (valores de compra) y los que la empresa recibe de terceros (valores de venta).

c) *Generar una compensación "humana" suficiente*, es la compensación no económica que el trabajador, desde el primer hasta el último nivel, recibe como fruto de su actividad en la empresa, que implica desarrollo de capacidades, de autorrealización y de logro.

[44] Ibid Pags. 44-57

d) *Lograr una capacidad de autocontinuidad,* la empresa por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe así misma como institución permanente, aunque no perpetua, por lo que la actividad del director deberá ser menos táctica para el presente y más para estratégica para el futuro.

3.- *Síntesis en los elementos estructurales de la empresa aparentemente conflictivos.* Los elementos estructurales de la empresa son: la inversión, la dirección y la operación. Su relación es definitiva y necesaria entre ellos, por lo que de no existir uno, desaparecen los demás y por ende la empresa. No se puede ver a los tres elementos en conflicto ni dejar que se manejen en esa posición, por lo que la función de síntesis del director dependerá de su capacidad e iniciativa para lograr que los tres elementos volteen hacia el objetivo genérico de la misma

4.- *Síntesis en la actividad directiva y operativa.* El trabajo directivo no está sujeto a reglas fijas conocidas ya que su acción es el de crear reglas y resultados inciertos, por otro lado, el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y a resultados también conocidos. Pero se debe aclarar que ambas actividades aquí descritas solo se dividen conceptualmente, es decir, no están separadas, ya que no hay un trabajo puramente directivo pero sí hay dirección en los distintos niveles de la organización. Es allí precisamente donde la acción de síntesis tiene que ejercerse, y es la de hacer el trabajo de todo hombre en la empresa tan directivo como sea posible, dentro de las limitaciones de capacidad y coordinación. La eficacia y la productividad están en razón directa del desarrollo de la capacidad directiva de los hombres que en ellas concurren.

5.- Síntesis en la autoridad formal y autoridad de hecho. Ninguna empresa puede subsistir sin autoridad formal, no puede prescindir de ella, sin embargo, hay otros tipos de mando, aquellos que se basan en la autoridad informal y que complementan al anterior, como el convencimiento, la motivación, la participación en la dirección etc. La acción de síntesis consiste entonces en hacer que en ambos tipos de autoridad exista convivencia.

Motivación

Los gerentes tienen la responsabilidad de que se realicen las tareas encomendadas a cada una de sus áreas. para cumplir con esto, se hacen ayudar de otras personas - subordinados-, lo que el gerente debe hacer es inducir a sus subordinados para que cooperen en la ejecución de las tareas de manera adecuada, éste es precisamente el reto de la motivación. Todo acto que realizan los gerentes en la organización, provoca una reacción en los empleados, por lo que se tiene que pensar en cómo hay que motivarlos.

La motivación tiene dos vertientes: puede ser positiva, donde la persona recibe algo de valor (sueldo, incentivos, promociones), la motivación negativa utiliza el castigo o amenaza (llamadas de atención, amenaza de despido o traslado a un puesto de menor categoría), el tipo de motivación que se aplique dependerá de la empresa, de los gerentes y de la misma situación determinada.

Una de las primeras cosas que los gerentes deben reconocer es que el ser humano sigue sus propios intereses tal como los definen sus necesidades, entonces, motivar a los empleados para que pongan empeño en la realización de las actividades de la organización requiere que los gerentes les permitan satisfacer sus necesidades por medio de esa colaboración. Por lo que una de las principales preocupaciones de los gerentes, será el de

conocer esas necesidades y averiguar cómo llevar a cabo la administración para hacer posible su satisfacción.

• *Jerarquía de necesidades de Maslow.* Según esta teoría, el hombre está motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, estimación y autorrealización.[35] Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta Cada necesidad cuando es satisfecha deja de ser un motivador, es decir, cuando las necesidades primarias, las fisiológicas, son cubiertas, entran en juego las necesidades de seguridad, y así sucesivamente hasta completar las de autorrealización. Maslow afirma que las personas también pueden recorrer en forma descendente la jerarquía cuando alguna de las necesidades de nivel inferior al que se encontraban se pierde, pues entonces atraerá su atención esa necesidad que ya no se tiene y se olvidará de las de nivel superior que ya poseía.

a) Necesidades fisiológicas, son aquellas que deben satisfacerse para conservar la vida, como: oxigeno, alimento, agua, vestido, etc., el sueldo cubre estas necesidades, por lo que hace que la realización del trabajo sea un medio de supervivencia.

b) Necesidades de seguridad, son el deseo de protección contra la amenaza y del peligro físico, de dar preferencia a lo conocido en contraste con lo desconocido, en la empresa, son necesidades de seguridad en el empleo, obtener la planta, servicio médico, sistemas de retiro, etc.

[35] Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*. Citado por David Hampton, Op. Cit. Pag. 430.

c) Necesidades de afecto, se manifiestan en la conducta tendiente a desarrollar o conservar relaciones satisfactorias con otros. En las organizaciones son las relaciones informales de grupos, la sensación de aceptación y pertenencia a los mismos.

d) Necesidades de estima, incluyen las concernientes a confianza en sí mismo, alcanzar metas, adquirir capacidad, conocimiento, autorespeto, independencia y libertad; en la empresa, adquinr buena reputación, buena imagen, promociones, reconocimiento de los compañeros.

e) Necesidades de autorrealización, se refieren a las necesidades de los individuos para realizar sus propias potencialidades, para realizarse a sí mismo, en el logro de un continuo autodesarrollo. el individuo alcanza sus metas, disfrutan la vida.

- *Teoria "X" y Teoria "Y" de Douglas McGregor.* Este autor señaló que el lado humano de la empresa es tan sólo una pieza y que los supuestos que emplee la administración para controlar sus recursos humanos determinan todo el carácter de la empresa. Estos supuestos también determinan la calidad de las futuras generaciones de administradores.[36] El control al que se refiere McGregor es la forma en que los administradores utilizar los recursos organizacionales que tienen a su mano para poder satisfacer los deseos de sus miembros.

McGregor presentó dos conjuntos de supuestos contradictorios que él consideró se encontraban implícitos en la mayor parte de los enfoques de supervisión. Se trata de la Teoría "X" y la Teoría "Y".

[36] Douglas McGregor *The Human Side of the Interprise.* Citado por Herbert Hicks Op Cit. pag. 451.

Ideas implícitas en la Teoría "X" sobre la naturaleza y conducta humanas, se basa en el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control:

a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

b) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la administración.

c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar (darle la vuelta) las responsabilidades, tienen poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Esta teoría se refiere a lo que la gente piensa sobre el hombre frente al trabajo.

Ideas implícitas en la Teoría "Y" donde se refleja el punto de vista en la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización:

a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural en el hombre como el juego o el descanso, al ser humano común no le disgusta trabajar según circunstancias que se pueden controlar, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción en cuyo caso se hará voluntariamente.

b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse así mismo comprometiéndose a la realización de los

objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro habituándose en las debidas circunstancias no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

c) La capacidad de desarrollar en buen grado la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas de la organización, es una característica de amplios sectores de la población, pero las condiciones actuales de la vida laboral obligan a que las potencialidades intelectuales del ser humano sean utilizadas solo en parte.

La Teoría "X" presenta a los gerentes una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización mismo que se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que trabajar.

En la Teoría "Y" la solución a los problemas de la organización es responsabilidad absoluta de la gerencia que no conoce los recursos humanos con los que cuenta, si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, sin iniciativa, ni espíritu de cooperación, la Teoría "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

- *Motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. De Juan Antonio Pérez López.*
Este autor contempla al hombre en tres dimensiones: Cognoscitiva (intrínseca), Material (extrínseca) y Volitiva (trascendental).

a) Motivación intrínseca. es la fuerza que mueve al individuo a actuar en razón de la satisfacción que él agrega a la acción que realiza.

b) Motivación extrinseca, es la que puede mover al individuo a actuar en razón de los premios o castigos que se derivan de la acción o de la omisión de dicha acción.

c) Motivación trascendente, es aquella que impulsa al individuo a actuar en razón del bien o beneficio que tendrá a personas distintas de si mismo.

Cada una de estas dimensiones (motivaciones) se ocuparia de las necesidades materiales, intelectuales y de las necesidades espirituales.

Motivaciones Asociativas y Motivaciones de Preponderancia de Carlos Llano. Dice este autor que la motivación afecta necesariamente a la estructura organizacional de la empresa formándose dos grupos: Las motivaciones asociativas y las de preponderancia.

a) Motivaciones asociativas, son aquellas que por su naturaleza espiritual de sus satisfactores, promueve la cohesión entre los hombres. Las personas entonces formarán equipos de trabajo fuertemente integrados para conseguir su propio beneficio a través del bienestar en la empresa.

b) Motivaciones de preponderancia, son aquellas que provocan la disgregación al generar competencia entre las persona por poseer bienes escasos y excluyentes. Las personas en este caso competirán por ascender de rango para obtener más sueldo y mayor beneficio personal.

Es importante mencionar en este tema que no se puede motivar a nadie en contra de su voluntad y libertad de decidir, lo que se puede hacer es cambiar el entorno para

facilitar la modificación de su actuación o mostrar las razones para que la persona haga propia la necesidad de cambiar. La motivación es un asunto personal que viene acompañado de una cierta calidad de vida.

Se debe aclarar que cada persona desarrolla su propia jerarquía de valores, así como su propia jerarquía de necesidades, por lo que es un error pensar que todas las personas pueden llegar a tener la misma jerarquía de valores.

Liderazgo

Se ha hablado del liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización; de generar y articular esa competencia y valores; de inspirar, e incluso transformar, los miembros de la organización, de que sienten, piensen y actúen en conformidad con esas ideas.[37] La misión del liderazgo consiste en transformar una organización "impersonalizada" de individuos indiferentes en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifiquen con la compañía y vean su trabajo en ella como una parte significativa, constructiva de sus vidas. [38]

El liderazgo es la habilidad de influir en el comportamiento de las demás personas para orientarlas a una dirección específica. La capacidad que tiene un gerente para influir en los miembros de la organización a través del liderazgo, le ayuda a determinar el grado en que tanto los individuos como la misma organización, alcanzarán las metas.

[37] James MacGregor Burns. *Leadership*. Citado por David Hampton. Op. Cit. Pag. 469
[38] Ibid

El liderazgo es una función importante del administrador y es compartido con otros miembros del grupo de trabajo, por ejemplo, un líder informal puede influir inclusive más al grupo de trabajo que el propio gerente. Por lo tanto, un liderazgo formal no garantiza que una persona haya de desarrollar una función dominante de liderazgo.

Aunque un buen líder se nota en la manera de conducirse y de ejercer influencia en los demás dependiendo de la situación a la que se enfrenta y el cómo obtiene resultados; existen cuatro características según Herbert Hicks,[35] que los líderes tienen en común y aunque no todos los líderes las poseen, éstas se dan mejor en los líderes de niveles medios y superiores que en los líderes de niveles operativos:

a) *Inteligencia*, los líderes tienden tener una mayor inteligencia que sus seguidores.

b) *Madurez social y diversidad de intereses*, los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y a poseer una amplia gama de intereses.

c) *Motivación interna y deseos de logro*, los líderes desean alcanzar o lograr objetivos; cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra. No habrán de depender primordialmente de las fuerzas externas para su motivación.

d) *Actitudes respecto a las relaciones humanas*, los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tareas deben ser considerados de los demás.

[35] Herbert Hicks Op Cit Pág 482

Una forma de analizar el liderazgo es en términos de las habilidades del líder. Herbert Hicks[40] dice que las habilidades se pueden clasificar en tres: técnicas, humanas y conceptuales. Las tres habilidades se ejercen de manera proporcional al nivel que tenga el líder dentro de la organización.

1.- *Habilidades técnicas*, son más importantes en niveles administrativos bajos donde se producen los productos o servicios de la organización, a medida que el líder se mueve dentro de la jerarquía organizacional, el trabajo técnico deja de tener importancia y empieza a requerir mayo cantidad de habilidad.

2.- *Habilidades humanas*, son importantes a través de todos los niveles administrativos y se refieren a las relaciones interpersonales entre el líder y los subordinados. el líder obtiene colaboración de personas de diferentes niveles.

3.- Habilidades conceptuales, es la capacidad de líder de visualizar la organización a nivel macro o en términos estratégicos. Estas habilidades son más importantes en niveles superiores donde la planeación a largo plazo y el pensamiento en general se consideran indispensables. a medida que el líder se mueve hacia puestos más elevados dentro de la jerarquía organizacional será necesario que desarrolle y utilice esta habilidad.

Dentro del liderazgo, se han clasificado dos tipos de conducta,[41] un comportamiento orientado a la tarea y otro orientado a las personas. Estos no son excluyentes y dependerá la mezcla de ambos según el estilo de liderazgo que se ejerza.

[41] Ibid Pag 484

a) *Liderazgo orientado hacia la tarea.* Tiende a asignar labores al grupo, explica los procedimientos de los trabajos a seguir, recalca la necesidad de cumplir con los plazos establecidos, hace hincapié en la competencia o en el desempeño anterior, comunica dejando bien claro lo que se espera de ellos. La esencia es el trabajo para obtener resultados

b) *Liderazgo orientado a la persona.* Tiende a escuchar a los miembros del grupo, es amistoso y accesible, ayuda a los subordinados en sus problemas personales y los defiende. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas.

Liderazgo situacional, se refiere a la conveniencia de que los lideres modifiquen su preferencia por una u otra clase de conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación. Aquí se sostiene también que el estilo más eficaz de liderazgo varia según la madurez de los empleados: madurez no referida a edad sino representada por la capacidad para asumir responsabilidades y el grado de expenencia que haya desarrollado en la tarea.

Hersey y Blanchard,[42] dicen que en liderazgo situacional, la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir las responsabilidades de dirigir su propia conducta.... un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Toda la gente tiende a ser más o menos madura en relación con una tarea, función u objetivo concretos que el lider está intentado realizar a través de los esfuerzos de ella.

En este tipo de liderazgo. el líder necesita ofrecer una mezcla diferente de comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones ante los cambios de madurez y los diversos aspectos del trabajo de los subordinados.

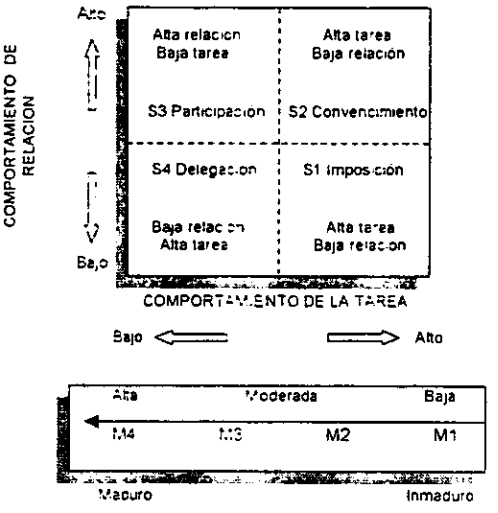
---

[42] Edgar H. Schein *Organizational psycology.* Citado por David Hampton Op. Cit. Pag. 480

Aquí los autores muestran cuatro tipos de liderazgo *(Ver figura 1.4.4.1.)*, S1 a S4 cada uno es la combinación de comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a las personas lo que ellos llaman, conducta de relaciones, cada estilo es ideal para un nivel final de madurez (M1 a M4) de los seguidores o subordinados.

Fig. 1.4.4.1.

Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



El liderazgo S1 *imposición*, corresponde a una alta preocupación por la tarea y por una baja preocupación por la persona. El liderazgo en esta situación se concentra en enseñar las tareas que hay que realizar y facilitarlas con los objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos etc., donde hay poco trato personal. La fundamentación en esta

[12] P. Hersey y K. Blanchard "*Management of Organizational Behavior*". Citado por David Hampton Op. Cit. Págs. 492-494.

suposición es que el hombre no esta dispuesto ni es capaz de asumir la responsabilidad de hacer algo que requiera dirección y claridad, cree que un desempeño deficiente es aceptable.

El liderazgo S2 *convencimiento*, va orientado tanto a la tarea como a la persona. La confianza y el respaldo del supervisor pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados, corresponde a una alta preocupación por la tarea como por las personas. Este tipo de liderazgo conviene a las personas de madurez baja a alta, donde la suposición es que el hombre no pueden pero quieren asumir la responsabilidad, el líder entonces compensa en cierto modo esa falta de capacidad.

El liderazgo S3 *participación*, se da una baja preocupación por la tarea y alta preocupación por la persona. Aumenta el trato personal para el logro de los resultados y los empleados comienzan a buscar una mayor responsabilidad, el superior ya no tendrá que ser directivo pues puede resultar molesta una supervisión directa en el trabajo.

El liderazgo S4 delegación, conforme los subordinados van adquiriendo más confianza, se tornan más autodirectivos y logran mayor experiencia, el líder puede disminuir el grado de apoyo y estímulo. La madurez está en función a la tarea y en el líder. Este tipo de liderazgo es apropiado para aquellos que pueden y quieren asumir la responsabilidad.

Comunicación

La comunicación es básica para la existencia de una organización. Un gerente dedica la mayor parte de su tiempo comunicándose con los demás, por lo que requiere de una buena comunicación para coordinar los elementos humanos y físicos de la organización en una unidad de trabajo eficiente y efectiva. Cuando falla la comunicación, también falla la

actividad de la organización, por lo que debe prevalecer la comunicación si es que se espera que los objetivos de la organización se alcancen con eficiencia; para lo cual, se requiere de un buen sistema de información para que todas las áreas de la empresa estén bien comunicadas, desde los niveles más altos hasta los más inferiores.

La forma más obvia en que las personas se comunican es a través del lenguaje, sin dejar de reconocer a otros medios como: señas, mímicas, movimiento corporal, expresiones faciales, obras, música, etc. En las organizaciones la forma más común de comunicarse es por medio del lenguaje. Cabe aclarar que el lenguaje consta no solo de palabras habladas o escritas, también se incluye la computadora, los sistemas de notación matemática y otros sistemas de símbolos.

Desde el punto de vista administrativo, a la comunicación se le puede definir así:

"El proceso por el cual los miembros de una organización se transmiten u obtienen información e interpretan su significado".

Existen tres tipos de comunicación: *lateral y diagonal, descendente y ascendente.*

1 - *Lateral y diagonal*, este tipo de comunicación sirve para coordinar y resolver problemas ante las distintas áreas de trabajo. La comunicación lateral se da entre personas de igual categoría y que trabajan en un mismo o distinto departamento. La comunicación diagonal es el contacto entre personas de distintos niveles jerárquicos entre departamentos.

2.- Descendente, es la comunicación que se establece con los niveles inferiores de la jerarquía. Va en relación con la dirección y el control del desempeño. Los superiores también mediante esta comunicación informan sobre el esquema general de planeación de la empresa y asignan tareas que instruyen y evalúan.

3.- Ascendente, está relacionada y destinada a la toma de decisiones. También con esta comunicación, los subordinados informan sobre el avance y desarrollo de su trabajo.

Modelo del proceso de comunicación. La comunicación es un proceso dinámico como el significado o realidad que trata de describir. David K. Berlo,[43] presenta en su modelo de comunicación de nueve componentes: fuente, formador de claves, mensaje, canal, receptor, decifrador de claves, significado, retroalimentación y ruido.

Fuente y Formador de claves, la comunicación requiere de una fuente que tenga algún pensamiento, necesidad, idea o información para transmitir. El lenguaje constituye la clave más popular de expresar las ideas y necesidades. La formación de claves involucra las funciones motrices del cuerpo. Los mecanismos vocales producen sonidos, músculos que producen gestos o movimientos expresivos, las manos que escriben o dibujan, etc., por lo tanto la fuente es regularmente el formador del mensaje original, así como también hay un formador de mensaje adicional distinto a la fuente. Varios factores influyen tanto a la fuente como al formador de clave, estos son: habilidades de comunicación, actitudes, experiencia y conocimientos, elementos ambientales y socioculturales.

Se considera de suma importancia que la fuente y el formador posean habilidades de comunicación. Si el mensaje es verbal, se requiere de una buena pronunciación, vocabulario y sintaxis. Si el mensaje es escrito, ayudará una buena ortografía.

[43] David K. Berlo. *The Process of Communication*. Citado por Herbert Hicks. Op. Cit. Págs. 514-517.

El formador de claves posee actitudes basadas en la totalidad de la personalidad de un individuo que afectan a la comunicación. La forma de pensar determina la estructura de comunicación de la persona. Existe gente que habla poco y se expresa reservadamente, lo que no se dice habrá de ser más importante para reflejar actitudes en contraste con lo que se dice.

En temas en los que la persona no tiene experiencia y conocimientos, le resulta difícil comunicarse con precisión. por otro lado, si la persona posee experiencia y vivencia íntima. es muy probable que podrá comunicarse bastante bien respecto a lo que se trate.

La comunicación de la gente refleja situaciones personales, ambientales y socioculturales. Las personas viven ciertos papeles, ocupa determinado puesto, exige cierto prestigio e imagen, realiza ciertas funciones y vive sujeto a determinadas restricciones, éstos y otros elementos dentro del entorno de la persona, así como los antecedentes culturales, se ven reflejados en la comunicación.

Mensaje, el formador de claves le da un significado al mensaje que se deba transmitir, éste es en si el producto físico del formador de claves. Aquí se incluyen palabras habladas, impresas. dibujos gráficos. expresiones faciales y ciertos ademanes que hacen con el brazo.

El mensaje representa el significado que la fuente está tratando de transmitir y determina en un alto grado lo que habrá de entender el receptor, es decir, el mensaje deberá ser susceptible de comprensión tanto de la persona que lo envía como por la que lo recibe, de lo contrario, no habrá calidad en la comunicación.

El Canal, es el enlace que une a la fuente con el receptor, los cinco sentidos representan canales de comunicación. Otro tipo de canales de comunicación son los sistemas telefónicos que enlazan a dos o más personas, las ondas sonoras y en general cualquier medio por el cual la fuente se pone en contacto con el receptor.

Receptor, Decifrador de claves y Significados, una comunicación apropiada es recibida por la persona a la que fue dirigida, la cual descifra y añade significado, según lo complejo de la organización, puede haber decifrador además del receptor, en ocasiones el receptor descifra y le da significado personal al mensaje aún cuando éste pudo haberse descifrado con anterioridad de otras maneras.

Un requisito para una buena comunicación es que la fuente y el receptor comprendan los símbolos que se están utilizando, pero también se requiere del receptor habilidades de comunicación, actitudes, experiencias, conocimientos, elementos ambientales y socioculturales.

Retroalimentación, después de que una persona decifra e interpreta un mensaje, el receptor se convierte en fuente, lo que significa que la persona deberá formar una clave convirtiéndola en mensaje. La retroalimentación permite que la persona que originó la comunicación o fuente compruebe que su mensaje ha sido recibido e interpretado de una forma correcta. La retroalimentación también podrá provocar que la fuente original modifique la comunicación futura de acuerdo a como sienta la reacción del receptor.

Ruido, es cualquier cosa que reduzca la precisión o fidelidad de la comunicación. La fuente de la comunicación podrá crear ruido si es incapaz de comprender o describir algo. El proceso de formación de claves emite ruido si el significado no se representa de manera adecuada por símbolos. El mensaje está sujeto a transcripción o a otros errores. El canal

podrá tener ruidos que impidan que el mensaje sea transmitido en forma precisa. El receptor podrá descifrar el mensaje en forma incorrecta o podrá atribuirle un significado equivocado.

Tomando en cuenta todas esas posibilidades de imprecisión que pueden existir en la comunicación, las personas han podido comunicarse más o menos con claridad y entendimiento. Sin embargo, para lograr una buena comunicación, se deben conocer al menos algunas *barreras* y evitar caer en ellas.

En las barreras de la fuente por lo general se da falta de claridad en el mensaje, multiplicidad de fuentes contrarias, es decir, las ordenes verbales son diferentes a las documentales y, mensajes no deseados En la barrera de la transmisión comúnmente se puede encontrar que el mensaje es modificado por los intermediarios por lo que aquí se debe tener especial cuidado ya que es un proceso peligroso. Las barreras del receptor constituyen una amenaza para la buena comunicación, entre ellas se encuentra a que el receptor de una franca desatención, haga prejuicios sobre el mensaje, de una respuesta superficial o comience a preparar una respuesta sin atender al total del mensaje lo que conduce a una interpretación errónea.

En las empresas, todas las áreas que la forman deben estar conectadas y bien comunicadas, ya que así y solo así podrán funcionar coordinadamente hacia la misión y objetivos establecidos en la parte de planeación. En la red de comunicación organizacional la información fluye bajo ciertos patrones o direcciones a través de todo el sistema. Algunas áreas actúan como fuentes, formadores de claves, canales, decifradores de claves y enlaces de retroalimentación que se mencionaron en el proceso de planeación propuesto por David Berlo. El poder comprender el proceso de comunicación podrá permitir a un administrador manejarlo y, por lo tanto, poder mejorar la actuación o resultados de la organización.

1.4.5. Control.

El último elemento del proceso administrativo se refiere al *Control* el cual puede ser definido de la siguiente manera: "Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".[44]

El control implica necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado, esa comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, es decir, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado. este procedimiento constituye el control sobre resultados.

También es posible obtener una retroalimentación de la información resultante del control mismo, esa información puede ser utilizada en la acción correctiva y esta acción se va aplicando conforme se van obteniendo resultados parciales derivados de las operaciones que se realicen sin detener el proceso.

El control asegura la consecución de las metas de los grupos como unidades y de la organización en conjunto: siendo este la última fase del proceso administrativo y tomando en cuenta la íntima interrelación, no puede faltar este eslabón en la cadena puesto que es muy perjudicial el no saber a dónde se llegó y si se están haciendo las cosas de acuerdo a lo planeado, con los recursos aportados y con el tipo de dirección ejercida.

---

[44] J. Maddock. Citado por Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Segunda parte. Pag. 355.

Elementos del Control

Kenneth Boulding,[45] dice que el mecanismo de control lo forman cuatro elementos: *Establecimiento de normas, supervisión, comparación y acción correctiva.*

1.- Establecimiento de normas, las normas son criterios establecidos con los que se pueden evaluar los resultados reales. Representan los aspectos detallados de los planes a corto plazo que están de acuerdo con los objetivos de la organización. Las normas se clasifican como de resultados en cuatro categorías: cantidad, tiempo, costo y calidad. Para estas normas, el punto de partida son los resultados finales, por ejemplo, revisar la producción actual con la idea de establecer guías para estimar el rendimiento futuro.

2.- Supervisión, esta función de control se da una vez establecidas las normas y trata de asegurar que estas se están cumpliendo. La supervisión consiste en que el superior observe las actividades de sus subordinados y consulte con ellos si los métodos y procedimientos son los convenientes para corregir las desviaciones de las normas establecidas. Así se supervisa el trabajo y a medida que avanza se incrementa la eficiencia y la economía. El grado de supervisión depende de factores como las capacidades y destrezas de los subordinados, los conocimientos del supervisor y la naturaleza del ámbito laboral.

3.- Comparación, se relaciona con lo que está sucediendo y con lo que debe suceder, a diferencia de la supervisión -que se da cuando se está ejecutando el trabajo- la comparación se hace después y se relaciona con los resultados obtenidos, así pues, la comparación trata de determinar el grado de acuerdo entre las normas establecidas y los resultados reales Este análisis se puede efectuar en el punto de operación o lejos de él, su

[45] Kenneth Boulding. *The Organizational Revolution*. Citado por Robert Therauf Op. Cit. Pag. 617.

objeto es determinar si se han producido desviaciones con relación a los planes establecidos, es decir, las normas de ejecución, y si se debe informar de estas situaciones a la gerencia.

4.- Acción correctiva, el paso final del proceso de control es el de iniciar las acciones correctivas, esta función consiste en corregir las desviaciones desfavorables con relación a la ejecución planeada o modificar los criterios de ejecución futura. Para iniciar la acción correctiva el gerente debe determinar claramente el problema o los problemas reales que causan las desviaciones. Deben existir enfoques alternativos, analizarlos y escoger entre ellos para corregir estas desviaciones.

Hay dos tipos de correcciones: *inmediata:* donde se trata de rectificar la situación ahora y volver a una posición de normalidad, *básica:* que consiste en determinar la causa de la desviación.

Otro punto importante en la acción correctiva es la *acción disciplinaria*, esta es la aplicación de alguna forma de sanción para mejorar la conducta futura, aquí puede presentarse dos caminos: la *acción positiva*, se debe emplear como una forma de instrucción que sirva para mejorar la conducta del individuo y del grupo en el trabajo; la *acción negativa* es en la que los gerentes califican como errores todas las desviaciones de los planes, entonces arrojan sobre los subordinados toda la culpa de tales desviaciones y usan su autoridad formal para aplicar sanciones en justo castigo.

En la acción disciplinaria, cada sanción debe llevar un elemento constructivo, es decir, el gerente debe asegurarse de que el empleado comprende que la acción fue contraria a las exigencias de la organización formal, a su vez, el gerente debe aconsejar al subordinado acerca de qué conducta se espera de él.

Por último, debe haber seguimiento para determinar le grado de éxito de la acción disciplinaria, si el gerente descubre que el subordinado ofensor no ha cambiado, debe revaluar lo que ha deducido, para tratar de descubrir las causas de esta actitud desfavorable.

Retroalimentación

La retroalimentación inicia al comparar las operaciones en marcha, de los resultados reales contra las normas fijadas anteriormente en el proceso de control. Si con la retroalimentación se concluyó que no hay novedades en ese departamento, no pasa nada, aquí se recomienda a los gerentes que reconozcan a los subordinados por haber alcanzado las metas establecidas. Pero si la retroalimentación indica desviaciones importantes con relación a las normas establecidas, es necesaria alguna acción correctiva, no solo para las operaciones en marcha sino también para las operaciones futuras, si esas desviaciones son realmente importantes, se debe dar a conocer a los niveles directivos para que tomen la acción más apropiada en la que se determinará si es necesario cambiar planes, operaciones, normas, etc.

Entre los beneficios de la retroalimentación se encuentra que proporciona a los individuos información necesaria para mejorar su rendimiento a la vez que tiende a mejorar la motivación de los subordinados al reforzar sus sentimientos de competencia y éxito al conocer lo que se ha logrado.

Requisitos para un control eficaz

Se debe diseñar un control eficaz y adecuado para las tareas que se piensan ejecutar, ya sean operaciones manuales o computadas. Koontz y O'Donnell,[46] proponen una serie de diez requisitos fundamentales para establecer un control eficaz, aseguran que la falta de atención hacia alguno de ellos, puede afectar a alcanzar los objetivos de la organización y en los planes a corto y largo plazos.

1.- Los controles eficaces deben reflejar los trabajos que están destinados a efectuar.

2.- Informar oportunamente acerca de las desviaciones.

3.- Los controles deben mirar hacia delante.

4.- Los controles deben destacar o señalar excepciones.

5 - Los controles deben ser objetivos.

6.- Los controles deben ser flexibles.

7.- Los controles existentes en el ámbito laboral deben reflejar la estructura de la organización.

8.- Los controles deben ser económicos.

9.- Los controles deben ser comprensibles

10.- Los controles deben conducir a una acción correctiva.

[46] Harold Koontz y Cyril O'Donnell. *Principles of Management* Citado por Robert Thierauf Op. Cit. Pag. 630

1.5. La empresa.

Las personas durante el transcurso de su vida, se encuentran rodeadas por diferentes tipos de organizaciones, las cuales pueden ser grandes, pequeñas, formales, informales, grupos económicos, religiosos, militares, gubernamentales, educativos, sociales y políticos. las personas pertenecen a muchos de estos grupos u organizaciones. Estos entes afectan a las personas que las integran y también a las que no tienen contacto directo con ellas Las organizaciones constituyen importantes influencias cotidianas bien precisas y definidas en su vida y en la forma como se vive. Su forma de vestir, alimentación, lugares donde concurre, actividades, valores, esperanzas y sueños son producto, en parte, de las organizaciones que ejercen influencia sobre las personas.

El tipo de organización que interesa aquí es la empresa, aquel lugar donde para algunos es el segundo hogar, porque las personas pasan gran parte de su vida en ellas, establecen relaciones informales que llegan a constituir en muchos casos una segunda familia.

1.5.1. Concepto de empresa y sus elementos.

Dice Isaac Guzmán Valdivia[47] que la vida económica de la sociedad descansa sobre esta institución, se puede afirmar que la empresa es la célula, el núcleo vital, el elemento básico, en la que se conjugan necesidades, apetitos y ambiciones de productores y consumidores; la fuerza del dinero y del crédito, la productividad de los bienes de capital, las constantes innovaciones de la técnica, el trabajo intelectual y físico, las demandas de eficiencia en la dirección y organización, la creciente diversificación de bienes y servicios, el agobiante volumen de satisfactores, la lucha por el enriquecimiento, las protestas de los que siguen pobres y miserables, el afán de poder, la rebeldía contra la autoridad, etc.

No puede negarse la importancia que la vida económica tiene para la sociedad, tampoco puede negarse la importancia que dentro de la convivencia humana en los tiempos actuales tiene ese núcleo esencial que es la empresa. Isaac Guzmán propone la siguiente definición sobre lo que es para él la empresa:

"La empresa es una unidad económico-social en la que el capital el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".[48]

De acuerdo a esta definición, la empresa es una *unidad*, indica que se encuentra a una institución compleja integrada por varias partes que al relacionarse convenientemente forman un todo. La empresa es el todo, no es ninguna de sus partes aisladamente, sino el conjunto de todas ellas.

[47] Isaac Guzmán Valdivia. *La sociología de la empresa*. Pág. 67
[48] Isaac Guzmán Valdivia. *Humanismo Trascendental y Desarrollo*. Pág. 95

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los elementos o componentes de la empresa son: *el capital, el trabajo y la dirección*. Los tres forman a la empresa para realizar una finalidad común, la producción. Por producción se entiende en el sentido más amplio, como la creación de utilidad.

El capital indica el conjunto de bienes destinados a la producción: dinero, crédito, materias primas, máquinas, equipos, instalaciones etc., aquí también se incluyen a los dueños de esos bienes, es decir, los inversionistas.

Por trabajo se entiende, el esfuerzo desplegado en todas las actividades operativas cuyo destino es también la producción. El trabajo no puede desligarse del hombre, por lo que este componente se refiere a las personas que llevan a cabo el trabajo. Las personas que ocupan los puestos de mando se excluyen del mismo.

La dirección es la administración. Es el conjunto de las funciones genéricas de planeación organización, integración, conducción o dirección en sentido estricto, y control, relacionadas con las funciones específicas de la empresa, tales como producción, ventas, finanzas, etc. Por dirección se entiende al grupo humano que realiza estas funciones y actividades. El cuerpo administrativo es el que se integra con todos los que ejercen autoridad más los asesores, especialistas y técnicos que forman los grupos de staff.

La empresa es una *unidad económica* porque el trabajo, el capital y la dirección se coordinan como factores de la producción, no intervienen de forma aislada, sino articulados, se unen mediante una organización específica y para un fin que les es común.

La empresa también es una unidad de carácter social. Es una agrupación humana. Inversionistas, obreros, empleados, supervisores, técnicos, especialistas, gerentes,

directores, etc., la diversidad de sus actividades, funciones, responsabilidades y facultades logran unirse mediante la organización interna. Su unidad es unidad de orden.

La finalidad genérica de la empresa es obtener una *producción socialmente útil*. La empresa tiene una función de servicio social, la empresa existe en cuanto su producción contribuye a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Sin embargo, la finalidad de la producción socialmente útil tiene un valor puramente económico.

El bien común es el conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual.[49] El bien común es un fin para la sociedad, al mismo tiempo es un medio para el desarrollo y perfeccionamiento del hombre en su calidad de persona, ha de proporcionar a todos los hombres las posibilidades reales para la satisfacción de sus necesidades, es siempre perfectible, le compete a la autoridad el deber de gestionarlo, exige la colaboración de los miembros de la sociedad en cumplimiento de la justicia social.

La empresa como es una sociedad, una microsociedad, en ella deben tener aplicación los principios del bien común, dentro de las características y conforme a la naturaleza de cada una.

En la empresa se da el bien común cuando hay estabilidad en la misma, el solo hecho de que la empresa exista, de que está obteniendo utilidades, que funcione como un equipo y que en ella existe armonía, se puede afirmar que cumple con el bien común. Pero no solo esas condiciones, también debe progresar, es decir, la empresa debe dejar de ser un simple negocio y convertirse en una institución que brinde un bien social, todos los miembros se benefician en forma justa y correcta, donde todos están seguros y conscientes

[49] Ibid Pag 99

de que el trabajo en equipo entre los grupos y áreas los fortalece y procura la permanencia en el tiempo.

La empresa debe cooperar en *el bien común de la sociedad*, si la utilidad de la producción es un concepto económico, el bien común de la sociedad es un criterio ético-valorativo. La empresa tiene un conjunto de obligaciones impuestas por la justicia social, ya que debe ser un elemento activo del bienestar social.

La empresa se liga con las exigencias del bien común de la sociedad básicamente cuando se convierte en un centro de trabajo, que emplea a miembros de la sociedad, los cuales mediante su trabajo obtienen un ingreso económico que les permite satisfacer sus necesidades. Cuando el volumen de bienes y servicios favorece el desarrollo de la vida económica de la sociedad y significa una aportación valiosa al bienestar colectivo y cuando la calidad de los productos y servicios así como los precios con que éstos se ofrecen al público, llegan a un mayor número de consumidores.

1.5.2. Aspectos de la empresa.

Al respecto Reyes Ponce destaca cuatro distintos aspectos de la empresa.[50] Cabe notar que algunos de éstos son consistentes con la definición de empresa que hace Isaac Guzmán Valdivia.

1 - Económico. En este sentido la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado. Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen, para satisfacer un mercado y la satisfacción de necesidades internas de la empresa, es decir, existen áreas de la misma que producen bienes o servicios para otras secciones distintas y no para colocarlas en un mercado.

2.- Jurídico Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa se identifican con el dueño, cuando la propiedad pertenece a una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza o estructura, los derechos y obligaciones de la empresa, no se identifican a los de cada uno de sus integrantes de esa sociedad Por lo que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa. En el caso de que existan diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas. Estos conceptos deben basarse a lo que dispongan las leyes constitucionales y reglamentos que para tal efecto rigen a las sociedades, de acuerdo a la naturaleza de las mismas establecidas en los estatutos sociales de su constitución.

[50] Agustín Reyes Ponce Op Cit primera parte Pags 74-78

3.- *Administrativo.* La esencia de lo administrativo es la coordinación que se efectúa por medio del mando derivado de la gestión de una o más personas. Desde este punto, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin. El instrumento inmediato para esa coordinación del mando se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos de los ejecutivos.

4.- *Sociológico.* Esta es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa. La convivencia ejerce su influjo en el seno de la empresa, de hecho, el desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y verdadero, requiere de la participación activa de cada uno de sus miembros, la gerencia debe aportar las condiciones para que las relaciones humanas se den abiertamente.

1.5.3. Los fines de la empresa.

Existen cuatro tipos de fines en la empresa:

1. Generar un valor económico agregado. La empresa debe generar utilidades ya que son el motor de la misma.

2. La empresa debe proporcionar bienes y servicios éticamente buenos a la sociedad.

3. La empresa debe lograr su autocontinuidad. Debe saber permanecer en el mercado, lograr la permanencia en el tiempo e institucionalizarse.

4. La empresa debe dar una compensación humana. Las personas que trabajan en la empresa deben ser remuneradas con salarios y prestaciones justas.

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Por otro lado, la empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

1.5.4. Areas funcionales.

El primero en hablar de áreas funcionales en la empresa fue Henry Fayol, él se percató que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

La existencia de diferentes áreas es innegable, pero se pueden encontrar de diferentes maneras, es decir, una división en una empresa puede ser un departamento o un área en otra, todo depende del tipo de empresa y de su actividad principal. De cualquier manera las operaciones se dan, ya sea como parte de las labores de un solo departamento, o bien de un individuo que les dedique unas horas como parte de sus tareas.

Las áreas funcionales más representativas en la mayoría de las empresas son:

- *Producción*, es el área donde se transforma la materia prima en producto terminado. aunque esta área toma más importancia en empresas dedicadas a la manufactura, en las empresas de servicio puede referirse a la prestación de los servicios. Normalmente se conforma de departamentos como: el de manufactura; almacenes de materias primas, productos en proceso y producto terminado; control de calidad; mantenimiento mayor; entregas o distribución de producto terminado.

- *Comercialización*. su tarea fundamental consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma eficaz y eficiente. Dentro de esta área se encuentran departamentos como: investigación de mercados, publicidad, ventas, servicio al cliente, canales de distribución, investigación y desarrollo de nuevos productos.

- *Finanzas*, es la obtención y aplicación de capitales, esta área es donde se busca la optimización del dinero, ya sea propio o ajeno (inversionistas), aquí encontramos a departamentos como: presupuestos, contabilidad, tesorería, crédito y cobranzas y auditoría interna.

- *Personal*, esta es una de las áreas más importantes dentro de la empresa y quizá de las más olvidadas, los departamentos más representativos son: reclutamiento, selección e inducción, capacitación, sueldos y salarios, higiene y seguridad, control de expedientes y prestaciones, etc.

- *Administrativo*, es el área que se encarga de prestar servicios a las demás y de las funciones que no les corresponden, aquí se encuentran: compras, mantenimiento menor, seguridad y otros servicios.

Hay otras áreas que cada día van tomando gran importancia y dependerá de las actividades propias de la empresa, se puede habla del departamento jurídico y al de sistemas.

1.5.5. Responsabilidad social de la empresa.

Los negocios como cualquier individuo deben actuar con responsabilidad, cualesquiera que sean las consecuencias de sus acciones. La empresa socialmente responsable se comporta de tal manera que protege y mejora la calidad de vida social junto con su propia calidad. La calidad de vida se asocia con el grado en que las personas viven en armonía con su espíritu interior, con sus semejantes y con el medio.

La responsabilidad social de la empresa se puede ver en dos sentidos, uno restringido que es aquel en el que la empresa cumple su responsabilidad de acuerdo a sus fines; el otro es el sentido amplio, que es cuando la empresa realiza actividades más allá de sus fines.

Miguel Angel Gallo dice que la responsabilidad social de la empresa es atender a las necesidades que aparecen en el entorno próximo con el que la empresa está unida por lazos de orden moral o geográfico.

Keith Davis[51] dice que para que las empresas asuman formalmente sus responsabilidades sociales, deben comunicar al público sus esfuerzos en este sentido; propone una serie de puntos con los cuales la empresa puede actuar con sentido social:

- *Contratación de miembros de las minorías,* debe contratar y adiestrar a elementos de los grupos minoritarios y en desventaja.

- *Apoyo a los negocios de las minorías.* la empresa debe prestar ayuda especial a los negocios de las minorías incluyendo préstamos e inversiones de alto riesgo.

[51] Keith Davis. *Five Proposition for Social Responsibility.* Citado por Robert Thierauf Op. Cit. Pag. 50.

- *Protección del medio ambiente*, la empresa debe proporcionar equipo y sistemas para controlar la eliminación de desechos en el agua y en el aire.

- *Relaciones con los consumidores*, la empresa debe investigar lo que piensan los clientes de la organización acerca de sus productos y descubrir formas de reforzar su imagen.

- *Contribución y participación de las comunidades en las actividades*, consiste en hacer donaciones y prestar otros servicios a formas organizadas de actividades para el mejoramiento de la comunidad.

- *Conservación*. Abarca el cuidado del paisaje, investigación y desarrollo en el campo de la conservación, e incremento de los costos debido a inversiones para conservacion.

Peter Drucker establece tres reglas para la actuación responsable de la empresa:

1.- Quien dirige una empresa debe subordinar sus acciones a un estándar de conducta ética refrendando su propio interés y autoridad si su ejercicio pueda causar daño al bien común.

2.- El directivo frente a cada decisión debe preguntarse si todas las empresas actuaran de la misma manera.

3.- Al ser la empresa responsable de los impactos que causa el entorno, el directivo tiene el deber de identificarlos anticipadamente y si son contrarios al bien común, hay que evitarlos y aún repararlos.

Capítulo 2

ORGANIZACIÓN

Capítulo 2 ORGANIZACIÓN

En este capítulo se hablará de la organización entendida no como un organismo social, sino de los aspectos importantes a tomar en cuenta sobre la segunda etapa del proceso administrativo que consiste en estructurar de manera apropiada la empresa de modo que se puedan lograr sus objetivos y planes.

2.1. Concepto e importancia de la organización.

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"[1]

Dice Reyes Ponce[2] que un organismo implica necesariamente: a) *partes y funciones diversas* ya que ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento, b) es una *unidad funcional* que tiene un fin común e idéntico y c) *Coordinación*, que se requiere para lograr ese fin, donde las partes se complementan en vistas al mismo fin.

La organización complementa todo lo que en la planeación se señaló con respecto a cómo debe ser la empresa, la parte teórica del anterior paso se enlaza en ella y su importancia radica precisamente en establecer la estructura y los instrumentos para definir la forma en cómo se alcanzarán los objetivos.

---

[1] Agustín Reyes Ponce *Administración de empresas: teoría o práctica. Segunda parte.* Pag. 212.

2.1.1. Organización formal.

El objetivo inmediato del proceso de organizar, es la creación de la estructura formal de la organización para poner en ejecución los planes a corto y largo plazos. Esta segunda función del proceso administrativo tiene la tarea de establecer relaciones entre los recursos disponibles de la empresa. Las relaciones que se establecen están entre obligación, autoridad y responsabilidad, y los recursos con que se cuenta son personal, funciones y factores físicos.

Robert Thierauf,[5] resume 12 principios administrativos importantes que sirven de base a la estructura formal de las organizaciones.

1) Principio de la facilitación de la consecución de los objetivos.- Se considera eficiente una estructura de organización cuando facilita la consecución de los objetivos de la organización. Cualesquiera que sean, éstos se deben alcanzar dentro del marco estructural de la organización. En el análisis final se deben evaluar la estructura y las actividades operacionales resultantes de la organización, sirviendo de medida el criterio de eficacia en alcanzar estos objetivos establecidos.

2) Principio de eficiencia de operación.- Una estructura de organización es eficiente si facilita la consecución de los objetivos con costos mínimos. Una estructura eficiente de organización opera sin desperdiciar sus recursos escasos, permite la máxima utilización de sus talentos humanos, tiene líneas bien definidas de obligación, autoridad y responsabilidad, y ofrece medios para la superación personal.

[5] Ibid. Pag 211

3) Principio de similitud funcional.- Los trabajos se definen agrupando funciones similares en asignaciones de trabajo individuales. El objeto de agrupar funciones semejantes es encomendar trabajos específicos a personal poseedor de la capacidad que se requiere para que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. Este principio se emplea también para crear centros de trabajo, departamentos secciones, y divisiones dentro de las organizaciones.

4) Principio de equilibrio entre autoridad y obligación.- Puesto que autoridad es el derecho a efectuar tareas asignadas y obligación es el deber de realizarlas, la obligación por la acción debe ser la misma que la implícita por la autoridad delegada.

5) Principio de responsabilidad única.- Para hacer que el anterior principio sea significativo en la consecución de objetivos específicos, un individuo es responsable ante un sólo inmediato superior por la obligación asignada y la autoridad delegada. Con una sola responsabilidad, el individuo sabe qué es lo que se le pide, aumentando en gran medida la probabilidad de que su acción sea coherente y coordinada.

6) Principio de unidad de mando.- Es la relación entre un subordinado y un superior. Si un individuo sólo está subordinado a un superior, existe un sentimiento de responsabilidad personal por su trabajo ante una persona.

7) Principio de crecimiento funcional.- Al crecer una organización habrá inicialmente diferenciación funcional hacia abajo, es decir, se agregará más personal de línea para controlar las operaciones en curso. Sin embargo, cuando el crecimiento

[1] Robert Thierauf. *Principios y aplicaciones de la administración*. Págs. 323-324.

continúa, hay necesidad de dividir algunas funciones hacia fuera; es decir, se agregará personal asesor para ayudar al personal de línea. En esencia, al crecer, una organización experimenta varios tipos de diferenciación funcional hacia abajo y hacia fuera.

8) Principio de extensión del control.- Como los gerentes no pueden controlar eficazmente un número ilimitado de personal a sus órdenes, el número subordinado directamente a ellos debe ser limitado. La extensión del control es variable, según la complejidad del trabajo, el tipo de personal y otros factores. Por lo general la extensión del control debe ser pequeña para trabajo complejo y grande para trabajo sencillo.

9) Principio de equilibrio funcional.- Así como la autoridad y delegación deben ser equilibradas, también debe serlo la diferenciación funcional hacia abajo y hacia fuera (puestos de línea y de asesoría) Cada función de una organización se debe desarrollar hasta un punto en el que el valor que se reciba sea por lo menos igual, y preferiblemente mayor, que sus costos.

10) Principio de personal de línea y de asesoría. Consejo, limitación de economía, consejo obligatorio e independencia del personal de asesoría.- El principio de consejo del personal asesor significa que éste tiene el derecho de aconsejar y no a mandar. El principio de limitación de economía del personal asesor significa que este personal puede tener que trabajar con una eficiencia menor que la máxima, para que no se afecten las funciones lineales. El principio del consejo obligatorio del personal asesor significa que el personal de línea debe escuchar y tomar en cuenta el consejo del personal asesor, aunque no está obligado a

aceptarlo. El principio de independencia del personal asesor significa que éste tiene el derecho a expresar sus opiniones sin temor a ser recriminado.

11) Principio de la flexibilidad de la organización.- Este principio reconoce que ciertos cambios fundamentales que ocurrirán dentro y fuera de la organización se deben reflejar en la estructura de ésta. Por lo tanto, la estructura debe ser suficientemente flexible para poder acomodarse a estos cambios. Si es necesario, debe reorganizar la estructura.

12) Principio de estabilidad de la organización.- La estructura de la organización no sólo debe ser flexible, sino también estable. Estabilidad es la capacidad de la estructura para soportar los cambios, de modo que se puedan alcanzar los objetivos especificados de la organización en una forma eficiente y económica.

En la organización informal existen relaciones básicas de organización que predetermina la gerencia como una forma de relacionar y combinar diversas funciones de una organización. Estas son: obligación, autoridad y responsabilidad.

La obligación se refiere al deber que tiene un individuo de realizar las tareas que le han sido asignadas, aquí la relación se da de superior a subordinado. La autoridad es el derecho que tiene un individuo a realizar las tareas que le han sido asignadas, la delegación también se da de superior a subordinado, y la responsabilidad es hacer a un individuo responsable de los resultados finales, el subordinado es responsable ante el superior.

2.1.2. Organización informal.

Una parte importante del ámbito estructural de las empresas la constituyen las interacciones sociales que se establecen a través del desempeño de la tarea especifica y de las relaciones de autoridad fijadas por la organización formal. Debido a la estructura de la organización, existen muchas relaciones no oficiales dentro de la empresa que apoyan a la organización formal. Estas relaciones se conocen como organización informal y suele estar estructurada siguiendo las lineas de distribución dentro de todos los niveles y áreas que constituyen a la empresa, de las políticas y los procedimientos de operación.

Robert Therauf, [4] menciona 5 principios administrativos importantes sobre la organización informal

1) Principio de apoyo de los objetivos de la organización.- Si la estructura de la organización informal es compatible con la estructura formal y la apoya, los objetivos de la organización se pueden alcanzar con mayor eficacia y economía. En realidad, la estructura informal puede ser una fuerza vital para apoyar y llevar a la práctica los objetivos de la organización.

2) Principio de ayuda a la estructura de la organización formal.- Las relaciones básicas de la estructura de la organización formal se centran principalmente en la obligación, la autoridad y la responsabilidad. Dentro de éstos límites, los gerentes no pueden especificar y controlar todas las actividades e interacciones. Por tanto se requiere una organización informal para ayudar a la formal. Sin la ayuda de la estructura informal las operaciones en general serían lentas e ineficientes.

[4] Ibid Pag 373

3) Principio de incremento de la extensión del control.- Al permitirse que la estructura informal interactúe con la estructura formal, los empleados, en su trabajo, elaboran informalmente muchos métodos y procedimientos de organización, evitándole al gerente la especificación de muchas instrucciones detalladas. Tal ambiente permite al gerente supervisar a un mayor número de empleados ampliando así la extensión del control.

4) Principio del uso eficaz de los líderes informales.- La gerencia debe saber quienes son los líderes en la organización informal (grupos), ya que éstos influyen en la conducta ante el trabajo. Es un error el ignorar a los líderes informales y su influencia en otros trabajadores, los gerentes los deben emplear en una forma constructiva para que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

5) Principio del uso eficaz del canal informal de comunicación.- Las noticias que circulan secretamente por la organización ofrecen a la gerencia otro canal de comunicación. La comunicación de información precisa y útil a este canal puede ayudar a alcanzar los objetivos de la organización.

Las relaciones en la organización informal son ilimitadas y de naturaleza muy variada, las principales son: posición social, poder y política, y en ellas influyen las actividades, las interacciones y los sentimientos. La posición social es la jerarquía que se tiene en un grupo, y el poder es la capacidad de influir en sus miembros aún en contra de su voluntad. Cuando el poder se muestra en acción, el resultado es política, el grado de política es limitado no solo por la estructura de la organización formal sino también por códigos de conducta, ética y conciencia del individuo.

Para comprender mejor la estructura básica de la organización informal, Robert Thierauf,[5] menciona cuatro causas básicas

1) Deseo de relacionarse socialmente con otros trabajadores.- El personal desea relacionarse socialmente con sus compañeros para superar la extrema especialización del trabajo y la fatiga psicológica y el tedio producidos por él. Así mismo, les permite satisfacer mejor sus necesidades sociales por el trabajo.

2) Especialización del trabajo.- El personal se dedica a una o varias tareas sencillas que causan aburrimiento en el trabajo, muchas de esas tareas se ejecutan con algún tipo de maquinaria especializada.

3) Fatiga psicológica producida por las tareas rutinarias.- El personal experimenta fatiga caracterizada por sentimientos de apatía. Los trabajadores no pueden relacionar sus trabajos específicos con la producción final.

4) Evasión del ambiente laboral.- El personal tiende a evadir sus tareas cuando sus capacidades superan a las que exige el trabajo. Cuanto mayor es la disparidad entre los dos, tanto mayor es la tendencia a escapar del ambiente laboral.

Debido a que las relaciones formales no complementan todas las tareas de la organización, los gerentes deberán comprender y aceptar que gran parte del trabajo que realizan los subordinados es llevado bajo la base de las relaciones informales, si lo hacen así, pueden obtener los resultados deseados.

[5] Ibid. Pag. 378

Las relaciones informales contribuyen a la eficiencia de la empresa porque: ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, facilita la ejecución de las tareas en el ambiente laboral, compensa la formalidad de la estructura de la organización, hace posible la ampliación del control, ayuda a aplicar los principios de la organización formal, proporciona otro canal de comunicación, proporciona un medio para satisfacer las necesidades sociales de los empleados y hace que la administración sea más eficaz.

El conocer y aceptar las relaciones informales en la empresa, sirve para que los gerentes puedan predecir con mayor precisión la conducta del grupo y las relaciones a sus órdenes, aumentando así la eficiencia de la administración.

Por otro lado, también hay consideraciones acerca de las relaciones informales que se deben tomar en cuenta cuando no se utiliza adecuadamente, por ejemplo: pueden actuar contra los objetivos de la organización, elevan los costos de operación y de la dirección de la organización, la organización puede hacerse ligeramente inflexible y puede añadir un grado de incertidumbre a la eficiencia de la estructura informal.

2.2. La organización como proceso.

La organización como proceso es la forma en que el trabajo se arregla y se asigna entre los miembros de la organización de modo que se alcance eficientemente los objetivos planeados. Las empresas tienen un marco de referencia dentro del cual se dan las acciones, éstas son procesos dinámicos que contribuyen a los resultados de las organizaciones en términos de su efectividad.

Etapas o pasos de un proceso de organización:

1.- Detallar el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar los objetivos de la organización. Identificar y clasificar las actividades requeridas. A este paso se le conoce como el principio de división del trabajo. Va en contra del hombre equipo y por él surge la división del trabajo.

2.- Dividir las actividades para que puedan ser ejecutadas en forma lógica por una persona o por un grupo de personas.

3.- Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente, hace referencia al principio de departamentalización.

4.- Asignar a cada grupo de trabajo una persona con autoridad para coordinar el trabajo de sus miembros y alcanzar los resultados, hace referencia al principio de autoridad.

La organización de proceso involucra aspectos como poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones y cambio, estos resultan de la estructura y conducen a ella, y contribuyen a los resultados de la empresa.

Poder, es la capacidad de ejercer influencia, la influencia se manifiesta en el cambio de comportamiento de un individuo resultante de las acciones de otro, para que haya influencia se necesita que algún tipo de poder le dé fuerza a la autoridad.

Abraham Maslow,[6] menciona cinco tipos de poder bien diferenciados, éstos son:

1) Poder de premio.- Los gerentes poseen este tipo de poder cuando los subordinados los consideran capaces de proporcionarles algo que satisface un deseo de ellos.

2) Poder coercivo.- El gerente está autorizado para infligir castigo que puede bloquear la satisfacción de una necesidad.

3) Poder legítimo.- A los gerentes se les considera el derecho de ejercer la autoridad porque ésta es propia de su posición.

4) Poder de referente.- Este tipo de poder lo poseen los gerentes cuyos subordinados se identifican con ellos o los imitan.

5) Poder de experto.- Este tipo de poder lo poseen los directivos cuyos subordinados los ven como personas con conocimientos que pueden ayudarlos a satisfacer sus necesidades.

[6] Abraham Maslow. *A Theory of Human Motivation*. Citado por David Hampton. *Administración*. Pags. 336-338.

Los gerentes pueden tener un grado variable de los cinco tipos de poderes según una situación determinada. También hay diferencias en las percepciones necesariamente subjetivas de quien tiene cierto grado de alguna clase de poder.

Conflicto, el conflicto se utiliza comúnmente para designar aspectos como competencia, oposición, incompatibilidad, irreconciabilidad, falta de armonía, antagonismo, pugnas y disputas. Va relacionado con las acciones del poder y es el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses.

El conflicto puede darse entre dos personas, dos grupos, una persona y un grupo, dos organizaciones y con grupos múltiples, una persona o grupos frente a la organización, etc., en general el conflicto es un fenómeno natural en las organizaciones de la cual se pueden obtener efectos constructivos y destructivos según la forma en que se administre.

Liderazgo, es una forma especial de poder estrechamente relacionada con la forma referente y se considera como la capacidad, basada en las calidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos.[1] El liderazgo se distingue del concepto de poder en el que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder sólo implica que las preferencias de los sujetos se mantienen en suspenso.

El liderazgo supone que los seguidores pueden alterar sus preferencias para hacerlas coincidir con las del líder, los subordinados desean estar de acuerdo con las aspiraciones de su líder por lo que el líder es, en consecuencia, una influencia sobre lo que los miembros del grupo hacen y piensan.

[1] Richard Hall *Organizaciones estructura y proceso* Pag 156

Toma de decisiones, es una de las actividades más críticas de los líderes. Sus decisiones giran alrededor de las principales funciones que se espera que desempeñe el liderazgo. La toma de decisiones involucra las presiones inmediatas sobre quien decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos después de tomada la decisión y la selección final.

No todas las decisiones tienen igual importancia, algunas son estratégicas con alto riesgo, otras son tácticas e implican un riesgo bajo. las decisiones de alto riesgo, involucra un sistema de rutas mucho más complejo que las de bajo riesgo antes de llegar a la decisión.

La toma de decisiones tiene lugar en múltiples situaciones entrelazadas y en conflicto, es muy probable que un paso en una dirección, genere movimientos opuestos en otra. Al mismo tiempo, es crítico para la organización en la medida en que enfrenta continuamente nuevas contingencias.

Comunicaciones, el proceso de las comunicaciones dentro de la empresa contiene elementos que son fundamentalmente organizacionales y otros que son individuales, que provienen de los canales estructurados de comunicación y de las posiciones que ocupa la gente. Las estructuras organizacionales con sus diferentes tamaños, tecnología, grado de complejidad y formalización, están diseñadas para manejar sistemas de información. El poder, liderazgo y toma de decisiones se basan sobre el proceso de comunicaciones y este varía en importancia según la dirección hacia donde se esté mirando, de la información misma, de la transmisión del mensaje y del tipo de organización.

Cambio organizacional, el ciclo de vida de las organizaciones se basa en el supuesto de que nacen, crecen, evolucionan y declinan, unas veces resucitan y otras desaparecen, estas etapas del ciclo se consideran como componentes importantes del cambio organizacional. Las organizaciones se encuentran en constante evolución donde se involucran los objetivos de la misma, sus actividades y la toma de decisiones. Los cambios se realizan para obtener más utilidades o para conseguir más miembros, y aunque las organizaciones analizan frecuentemente el cambio, hay factores que influyen para que éste se dé o no por ejemplo, que la gente se resista al cambio.

Katz y Kahn,[5] enfocan la resistencia al cambio desde una perspectiva que resumen en los seis factores siguientes:

1. Las decisiones están sobredeterminadas, lo cual quiere decir que hay una multitud de mecanismos para garantizar la estabilidad. La selección de personal, el entrenamiento y el sistema de gratificaciones están diseñados para perpetuar la estabilidad.

2. Las organizaciones cometen el error de suponer un determinismo local, o sea, creer que un cambio en una localización no tendrá un impacto más amplio sobre la organización. Además, un cambio en las operaciones locales puede ser anulado por toda la organización.

3. Hay inercia individual y de grupo. Es muy difícil sobreponerse a las fuerzas del hábito.

[5] Katz y Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. Citados por Richard Hall. Op. Cit. Pag. 205.

4. El cambio organizacional puede amenazar los grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Algunos especialistas lo pueden ver como si ellos no fueran a necesitarse más al poner en práctica ciertos cambios.

5. El cambio organizacional puede amenazar el sistema establecido de poder. La administración, por ejemplo, podría ver que parte de su poder se desliza hacia otros grupos.

6. El cambio organizacional puede amenazar a aquellos que se benefician de la asignación existente de recompensas y recursos. Esto puede presentarse horizontalmente, entre unidades organizacionales, así como también en el eje vertical.

Además de los anteriores factores, hay otros que contribuyen a la resistencia al cambio como: costos o inversiones, tecnología, restricciones oficiales, acuerdos interorganizacionales, capacidad financiera o de personal, etc., pero a pesar de estos obstáculos, las empresas siguen un proceso de cambio continuo.

2.3. La organización como estructura.

La estructura organizacional es la interrelación –departamental- de las partes componentes de una empresa, donde se da una distribución de personas en diferentes líneas de trabajo. Aquí implican conceptos como división del trabajo, donde a los miembros se les asignan diferentes tareas; rangos o jerarquías, que son las posiciones que ocupan las personas: reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse las personas en sus posiciones.

La organización de estructura no es fija, con el paso del tiempo y de acuerdo a las necesidades de la misma empresa, se va transformando. La estructura desempeña tres funciones básicas[9]: 1.- Las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. 2 - Las estructuras son diseñadas para minimizar o regular la influencia diferencias individuales sobre la organización, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. 3.- Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (conforman o determinan qué posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (establecen el flujo de información que se requiere para tomar una decisión), y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Con respecto a los individuos, la estructura de la organización produce un impacto por encima y más allá de la determinación de cuanta libertad tengan para ejercerla, ya que las posiciones que tengan dentro de la empresa moldean las reacciones que ellos tengan dentro de la misma, su satisfacción está relacionada con la estructura organizacional, algunas personas encuentran mayor satisfacción en un tipo de estructura donde otros no lo estarían y preferirían una diferente, esto se da porque las características individuales

[9] Richard Hall Op Cit Pag 53

interactúan con las características de la estructura de la organización, y de ahí se producen los eventos dentro de la empresa. Las diferencias estructurales entre unidades de trabajo, departamentos, divisiones y de acuerdo con la posición que se ocupe dentro de la jerarquía, afecta el comportamiento de las personas, esas diferencias corren entre las unidades de la organización hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía administrativa.

Los factores estructurales como tamaño de la organización, complejidad, tramo de control y centralización forman al conjunto de variables que se involucran al fijar la estructura organizacional de las empresas, por lo que a continuación se detallan:

2.3.1. Tamaño de la organización.

El tamaño de la organización se puede medir desde diferentes puntos de vista y que van de acuerdo a las características particulares de cada empresa. Un componente referente al tamaño es la capacidad física de la organización, por ejemplo, las empresas de producción tienen una capacidad relativamente fija con el número de líneas de ensamble y su velocidad para transformar las materias primas. Otro aspecto es el relacionado con el personal que la organización tiene a su disposición, aunque esta medida es de las más utilizadas para medir a una organización, también suele ser un parámetro ambiguo, ya que dependerá mucho del tipo de empresa y los objetivos de la misma. Otro parámetro es el que tiene que ver con los insumos que entran y productos que salen de la organización, por ejemplo los insumos pueden ser el número de clientes, y el resultado puede ser el volumen de ventas. Un aspecto más para medir a las empresas por su tamaño es por los recursos que una organización tiene a su disposición, como el patrimonio o los activos netos.

El tamaño de la organización es determinante para la estructura de la organización y un aumento en el tamaño está relacionado con una mayor estructuración de las actividades organizacionales, como las tareas del personal, la medida de la delegación de la autoridad, énfasis en los resultados, etc.

El tamaño y la estructura

La tecnología en el análisis organizacional va más allá de las máquinas o los equipos utilizados en el proceso productivo, la naturaleza de la tecnología afecta vitalmente las estructuras administrativas de las empresas: el número de niveles en la jerarquía administrativa, la cobertura de control de los supervisores de primera línea y la relación existente entre administradores y supervisores y el resto del personal.

La tecnología no solo afecta a la estructura, sino también, al éxito o a la efectividad de las organizaciones, esto es, que entre mayor compatibilidad exista entre tecnología y estructura y los sistemas sean apropiadamente estructurados, la empresa será más eficaz.

2.3.2. Complejidad.

La complejidad de una organización tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente. Las condiciones externas y los procesos internos son los factores que determinan la forma de una organización.

Al igual que en el tamaño, la complejidad es una de las primeras cosas que afecta a una persona al llegar a la organización en mayor medida que otras como: la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Las organizaciones por muy simples que parezcan, pueden mostrar formas interesantes de complejidad, por ejemplo, la forma de proveer lo necesario para el control y la coordinación de sus actividades. Se puede afirmar que las organizaciones varían mucho en su grado de complejidad utilizado, y esa variación supone que la organización debe comprenderse globalmente.

James Price,[1] define a la complejidad como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad.

En las organizaciones hay una gran tendencia a volverse cada vez más complejas, esto en la medida en que sus propias actividades y el medio que las rodea también se tornan más complejos. es decir, crecen en tamaño y en complejidad, como consecuencia, un aumento en la complejidad crea problemas de coordinación y control.

[1] James Price *Organizations Effectiveness* Citado por Richard Hall Op Cit Pag 78

El término utilizado en el enfoque de complejidad es la diferenciación, que es la división de las organizaciones en partes para llevar a cabo sus actividades. La diferenciación estructural incluye diferencias de actitud y comportamiento por parte de los miembros de los departamentos diferenciados, los departamentos varian no solo en las tareas específicas que realizan sino también en el comportamiento y la visión de sus miembros con respecto a la organización.

Las organizaciones complejas son así por muchas razones y no sólo por su estructura. Los procesos dentro de esas organizaciones también son complejos. Las técnicas que son efectivas y eficientes con una estructura simple, pueden no serlo en un caso más complejo.

2.3.3. Tramo de control.

Durante mucho tiempo, los gerentes han tratado de dividir las tareas y las responsabilidades de la administración para cumplir con ellas de la manera más eficiente, para ello se ha utilizando el concepto del tramo de control, este es el límite de número de personas a quienes puede supervisar un superior.

Reyes Ponce,[11] maneja varios factores que son importantes para tomar en cuenta al momento de establecer el tramo de control de los gerentes:

a) La capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta.
b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas.
c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles que en los inferiores.
d) Debe considerarse si el tramo de control lo es verdaderamente, o se trata de un mero canal de comunicación sin que implique que el supervisor tome decisiones.
e) En términos generales, el número de personas que reporten a un alto ejecutivo, debe ser entre cuatro y ocho, mientras que en los niveles bajos de supervisión pueden ser diez o veinte, por ejemplo.

Las diferencias culturales son también un factor importante en la determinación del tramo de control. Cuando los supervisores son del estilo de conocer más a sus subordinados, como es el caso de la administración japonesa, el número de personas en el tramo de control es menor que los que supervisan sin tomar esta acción, idea más propia del mundo occidental.

[11] Agustín Reyes Ponce Op. Cit. Pags. 237-239

2.3.4. Formalización.

La formalización es la variable estructural clave para las personas ya que afecta directamente a su comportamiento, su forma de actuar se interrelaciona con el comportamiento programado por la organización. El grado en que una organización está formalizada es, sin duda, un indicio de las perspectivas de quienes toman decisiones con respecto a los miembros de la organización. Si la idea es que los subordinados son capaces de ejercer un excelente juicio y autocontrol, entonces la formalización será baja, por otro lado, si se les considera poco capaces para tomar sus propias decisiones y requieren de muchas reglas para fijar su comportamiento, entonces la formalización será alta.

Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización es lo que se conoce como formalización. Estas reglas pueden variar desde ser extremadamente inflexibles hasta ser totalmente lacsas. De que se establezcan de cierta manera las reglas dependerá de las operaciones mismas de la empresa y de que tanto se le tiene confianza a los subordinados.

Aunque las reglas y procedimientos normalmente se presentan por escrito, también hay normas y estándares no escritos y que llegan a tener la misma importancia como los escritos.

Hage y Aiken,[12] proponen una definición de formalización: "La formalización representa el uso de reglas en una organización. La codificación de oficios es una medida de cuántas reglas definen qué deben hacer los que ocupan las posiciones mientras que el cumplimiento de la regla es una medida del empleo de la misma. En otras palabras, la variable codificación del oficio representa el grado con el cual se especifican las

[12] Jerald Hage y Michael Aiken, *Relationship of Centralization to other Structural Properties*. Citados por Richard Hall

descripciones de los oficios, y la variable regla de observación se refiere al grado con el cual quienes ocupan un oficio son supervisados de acuerdo con los estándares establecidos por la codificación de oficios. La codificación de oficios representa el grado de la estandarización en el trabajo mientras que la regla de observación es una medida de la latitud del comportamiento que se tolera a partir de los estándares".

La formalización en un área genera presiones para tratar de disminuirla en otras, por lo que las organizaciones pueden estar constantemente en conflicto, no solamente a nivel individual o de departamentos, sino también dentro de los procesos estructurales que la conforman.

Se reconoce que la formalización es necesaria para las organizaciones. El grado de formalización es una variable que debe observarse constantemente como un aspecto práctico importante para poder entender a la organización, el desempeño y la manera de pensar y actuar de sus miembros.

Op Cit Pag 95

2.4. Departamentalización.

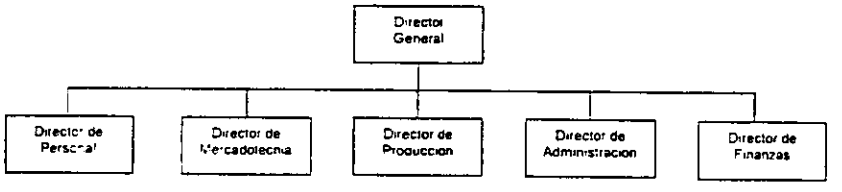
La departamentalización es la combinación del trabajo de un modo lógico, donde los planeadores de la empresa designan áreas bien definidas sobre la cuales cada gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificas.

Diseño funcional

Este es el tipo de diseño más común y que se presenta generalmente en los primeros niveles de la organización. consiste en unir un departamento a todos los que realizan una o varias actividades relacionadas entre si, este diseño organizacional permite que cada función básica dependa de la dirección general. *Ver figura 2.4.1*

Fig. 2.4.1.

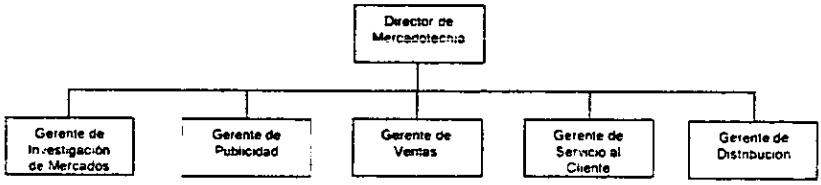
Diseño de organización funcional a nivel directores



Las actividades de la gerencia de un área se dividen en funciones básicas teniendo un gerente responsable de ellas. *Ver figura 2.4.2*

Fig. 2.4.2.

Diseño de organización funcional del área de mercadotecnia



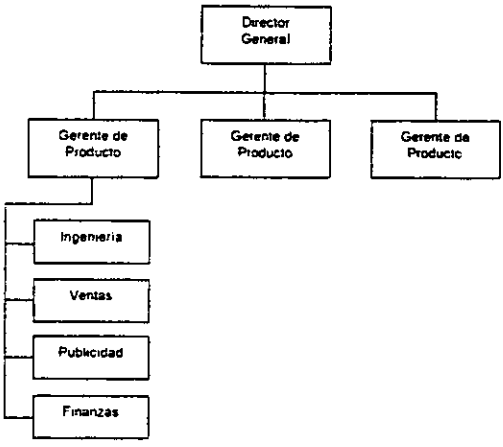
El diseño funcional ofrece varias ventajas para los usuarios y es fácil de entender, por ejemplo, agrupa a especialistas con intereses y conocimientos similares. Este tipo de diseño funciona mejor en organizaciones donde no se requiere de una colaboración estrecha entre los departamentos funcionales y es útil cuando la coordinación departamental puede lograrse a través de procedimientos estándares y supervisión por parte de una autoridad más elevada dentro del nivel jerárquico.

Diseño del producto

En la medida en que aumentan la cantidad de productos o servicios que produce una organización, el diseño funcional deja de ser operable, es por eso que se opta por formatos de estructura por producto. Normalmente cada producto es administrado por un gerente de producto o marca que a su vez depende del director general o de algún otro alto ejecutivo: cada gerente de producto es responsable de los resultados de su división y deberá tener el control sobre la mayor parte de las funciones involucradas con la producción y ventas del producto o servicio. *Ver figura 2.4.3*

Fig. 2.4.3.

Diseño del producto



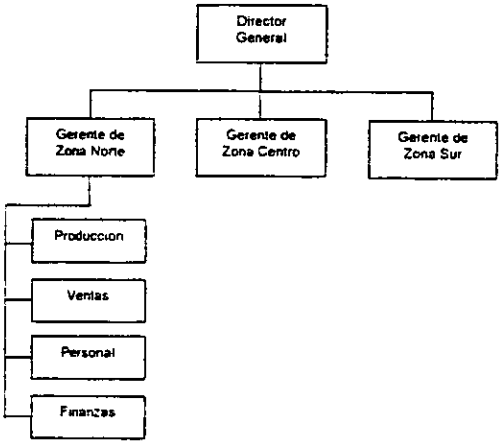
Una de las ventajas que tiene el uso del diseño del producto es que permite una mayor coordinación al colocar las actividades funcionales que se relacionan con un producto bajo un solo mando. así se presta mayor atención a todos los procesos hasta la colocación del producto o servicio. la orientación aquí es hacia el producto y los problemas que salten con él. son los que reciben mayor atención en la división entendida como un todo.

Diseño geográfico o de territorio

Las organizaciones que llegan a optar por este tipo de diseño son aquellas que operan en áreas muy grandes, ya sea a nivel nacional, en varios países o todo el mundo. Aquí se reúne en un sólo departamento todas las actividades ejecutadas en la región o mercado donde la empresa realiza sus actividades. *Ver figura 2 4 4*

Fig. 2.4.4.

Diseño geográfico o de territorio



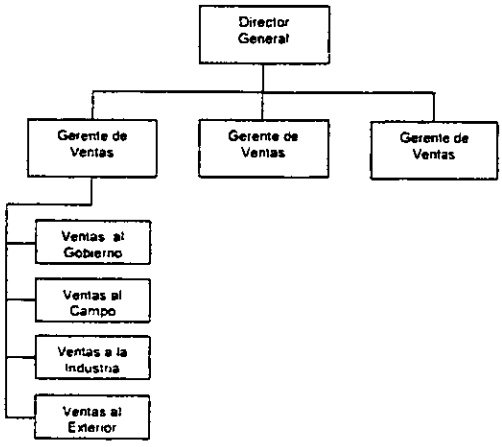
La idea principal en este tipo de diseño es la de dividir todas las actividades de una compañía en territorios designando a un administrador que se encargue de supervisarlos. En las oficinas generales, habrá un grupo de ejecutivos que su labor sea el de coordinar las actividades de estas unidades geográficas. Este diseño puede ser parcial al tener algunas funciones organizadas de forma territorial y no de esta manera las demás funciones importantes.

Diseño enfocado al cliente

Este diseño es utilizado cuando se necesita enfocar todos los esfuerzos hacia los clientes potenciales. aquí se divide a cada unidad de trabajo para que atienda a un cliente distinto. la especialización es importante en la forma de producir. vender y distribuir los productos o servicios. *Ver figura 2.4.5*

Fig. 2.4.5.

Diseño enfocado al cliente

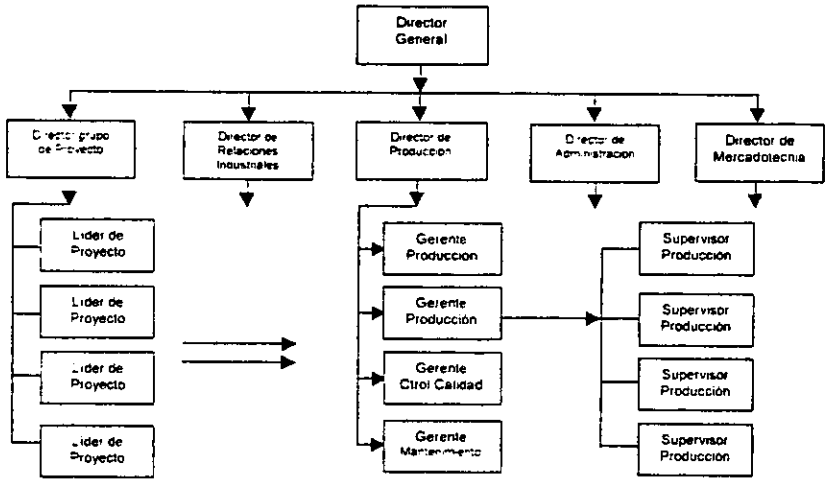


Diseño matricial

La departamentalización por matrices consiste en agrupar a los especialistas en materias afines reduciendo al mínimo su número, recurriendo y compartiendo los recursos especializados en los diversos productos y proyectos. Este enfoque establece una matriz o esquema de flujos de autoridad donde se mezcla el esquema del sistema funcional y por producto. La autoridad se toma dual de tal manera que rompe con el principio de la unidad de mando, el flujo es en sentido vertical y la autoridad cruza las líneas departamentales en sentido horizontal. Los administradores funcionales ejercen la autoridad en forma vertical y los gerentes de forma horizontal. *Ver figura 2.4.6.*

Fig. 2.4.6.

Diseño de organización matricial



Los gerentes de proyecto son considerados responsables del éxito de un proyecto dado que debe ser operado a través de todos o la mayor parte de los departamentos funcionales, él debe coordinar todas las actividades relacionadas con un proyecto determinado. Los especialistas son agrupados para un objetivo común y se asignan a proyectos específicos. una vez que su participación ha concluido, son enviados a sus áreas origen o a nuevos proyectos.

Herbert Hicks.[13] propone cuatro criterios que sirven para utilizar el enfoque matricial. estos se deben utilizar cuando se quiera optar por establecer una administración de proyectos con este diseño de organización.

[13] Herbert Hicks. *Administración*. Pag. 348

1) La actividad que tenga una fecha precisa de terminación y sea indispensable cumplir con un itinerario.

2) Restricciones de costos se consideren un factor determinante.

3) Que se requiera de una coordinación de habilidades especializadas para poder cumplir con el proyecto.

4) Que la actividad de una cierta forma sea nueva o desconocida para los participantes.

El diseño matricial puede justificarse cuando el costo, el tiempo y la calidad se consideren factores determinantes y que la coordinación tradicional sea demasiado rígida. Los gerentes deberán tener un alto grado de capacidad, flexibilidad y compromiso.

2.5. Autoridad.

La autoridad representa uno de los conceptos de gran peso y valor dentro de las organizaciones y hace que se conserven unidas. La autoridad representa el derecho a hacer algo, organizacionalmente, la autoridad es el derecho que tiene un administrador de exigir o solicitar a un subordinado que haga algo con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

Dice David Hampton,[14] que hay dos conceptos contrarios sobre autoridad. el primero es el *concepto clásico*. y se refiere al derecho de dirigir las actividades de otros, los gerentes en virtud de su posición y responsabilidad, reciben el derecho de dirigir las actividades laborales de sus subordinados. El segundo concepto de autoridad es el de *aceptación*, éste es aquel que designa las decisiones tomadas por los empleados para cumplir con las instrucciones dadas por los gerentes. es decir, la decisión de sí una orden tiene o no autoridad depende de la persona a quien se dinge y no reside en las personas con autoridad ni en los que dan las ordenes.

Autoridad administrativa

La autoridad básicamente es el derecho de decidir o mandar. Dentro de las organizaciones, la autoridad de un administrador consiste en el derecho de hacer cosas como:[15] 1 tomar decisiones dentro del alcance de su propia autoridad. 2. asignar tareas a los subordinados, y 3 esperar y exigir una actuación o resultados satisfactorios de parte de los subordinados.

[14] David Hampton Op Cit Pag 335
[15] Herbert Hicks Op Cit Pag 337

Los administradores tienen el derecho de hacer esas cosas pero, pueden no tener los medios disponibles para hacerlo efectivo, si el administrador puede ejercer ese derecho, entonces el problema es de poder.

Fuentes de autoridad

Ya se mencionaba que la autoridad puede provenir desde arriba (superiores) o desde abajo (subordinados), este es el flujo de autoridad, las personas están dispuestas a conceder autoridad a personas de mayor grado por razón de:[16] 1. creencias fundamentales, donde sólo se requiere un apoyo generalizado o mayoritario; 2. rango, por un rango más elevado sin investigar si tiene autoridad para dar una orden; 3. cualidades personales, una persona puede tener una serie de cualidades (inteligencia, conocimiento, experiencia, apariencia e intereses) que son reconocidas por los subordinados, quienes otorgan el derecho a la autoridad al aprobar esas cualidades; 4. puesto, donde una persona posee un grado alto de autoridad por el simple hecho de ocupar el puesto, la autoridad se da por el puesto y no a la persona quien lo ocupa; y 5. tradición, debido a que por tradición una persona ha poseído autoridad, las personas subordinadas tienden a respetar sus ordenes aún cuando ya no posean formalmente la autoridad.

[16] Ibid Pags 337-338

2.5.1. Autoridad y responsabilidad.

La responsabilidad se define como la obligación de hacer algo y está intimamente ligada con la autoridad y el poder. En las empresas, es el deber que tienen las personas de realizar las tareas, funciones o actividades, todos los miembros de la organización tienen responsabilidades porque todos tienen un trabajo o funciones por realizar.

Decía Henry Fayol,[17] que la autoridad es el derecho a dar órdenes, la responsabilidad es responder por los resultados. Las dos deben equilibrarse, o sea que ninguna debe imponerse ni ser mayor que la otra.

Un punto importante a saber es que la responsabilidad no se puede delegar, ésta se comparte. Los deberes pueden asignarse a los subordinados con la debida delegación de autoridad, con esto, la responsabilidad del superior no disminuye, por el contrario, es responsable de la supervisión personal del subordinado y ver que el trabajo de la organización se lleva a cabo según los lineamientos marcados para cada actividad.

La responsabilidad es creada dentro de una persona cuando acepta un trabajo junto con una adecuada delegación de autoridad, ésta se crea cuando una persona acepta realizar una tarea, por lo que la responsabilidad fluye hacia arriba a través de la organización.

[17] Henry Fayol. Citado por David Hampton Op. Cit. Pag. 352.

Dependencia

Además de la responsabilidad personal que un miembro tiene consigo mismo, también es responsable y depende de las autoridades superiores correspondientes. La dependencia surge puesto que los superiores tienen el derecho de llevar un control de la autoridad y el poder delegados así como tareas que han asignado a los subordinados, ellos deben rendir cuentas ante sus superiores de cómo han utilizado la autoridad y poder que les han sido conferidos. es decir, cada uno de los miembros de la organización. están obligados a informar a sus superiores qué tan bien han ejercitado su responsabilidad y la autoridad delegada a ellos.

2.5.2. Autoridad de línea, de staff y funcional.

La *autoridad de línea* es la necesaria para dirigir el trabajo y alcanzar los objetivos planeados. Es aquella que directamente genera los productos y servicios de la empresa. En este tipo de autoridad la relación se da entre el superior y subordinado, se trasmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. La persona no tiene más que un solo jefe para todos los aspectos, no recibe ordenes de nadie que no sea su jefe y solo le reporta a él.

Autoridad de staff es aquella que presta un servicio o asesora al personal de línea para alcanzar los objetivos de la organización o de un proyecto concreto. El staff realiza tareas a nombre de los jefes de línea y algunas de sus funciones son en representación de ellos. Hace notar a los subordinados que su autoridad no es propia sino delegada y asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

El delegar autoridad a los jefes de staff tiene algunas consideraciones, por ejemplo, los subordinados y los mismos jefes pueden confundir el campo de acción de la autoridad lineal y de staff, los conflictos por esas confusiones no se hacen esperar, unos pueden minimizar las funciones de los otros y viceversa, también puede suceder que los jefes de staff llegan a ser mal interpretados.

La *autoridad funcional* es la que se da sobre personas o unidades de trabajo fuera de las propias líneas directas de autoridad. Las unidades están integradas por una serie de especialistas de una función determinada en las oficinas centrales de una organización, estas unidades tiene autoridad sobre los gerentes a los que les fueron asignadas estas unidades para proyectos específicos como, por ejemplo, la elaboración de un producto

2.5.3. Centralización y descentralización.

Anteriormente se hizo mención a la centralización en un nivel organizacional cuando se habló de la estructura, ahora el tema es más específico ya que se refiere al grado de autoridad y responsabilidad delegada dentro de la organización.

Por centralización y descentralización se entiende el grado de delegación de deberes, poderes y autoridad a niveles inferiores de la organización. Las empresas tienen un cierto nivel de centralización y descentralización en la medida de sus necesidades; las que tienen un alto grado, delegan deberes, poderes y autoridad a los niveles inferiores, en las que tienen un bajo grado, la alta dirección retiene el poder, deberes y autoridad. la mayoría de las organizaciones se encuentran en un punto intermedio entre centralización y descentralización, se puede afirmar que tal vez no existe una empresa que sea completamente de una o de otra forma.

Los consultores en administración sugieren que se debe dar el enfoque de descentralización cuando las organizaciones quieren que sus miembros tengan una mayor participación, es decir, que estén involucrados en las decisiones y en la implantación de proyectos. Una mayor centralización es conveniente cuando la alta gerencia desee ejercer un control más directo sobre las actividades de la organización.

Cuando las empresas comienzan a experimentar un crecimiento y se hacen más grandes y complejas, la descentralización se convierte en una necesidad aunque es importante aclarar que los sistemas de información que se han desarrollado, contribuyen a optar más por la centralización, ya que el control se hace más estrecho.

2.5.4. Delegación.

En las organizaciones, la delegación de autoridad se refiere al proceso mediante el cual un superior le brinda al subordinado autorización para realizar su trabajo, esta es una condición básica de la organización formal, si la delegación de autoridad no existiera, nadie dentro de la organización –a excepción del director general- estaría facultado para hacer algo dentro de la empresa, por lo tanto, no podría existir ningún logro ordenado de las metas organizacionales.

Los gerentes pueden delegar a los subordinados el derecho a hacer cualquier cosa que a ellos les está prohibido delegar, pero no se puede delegar por entero la autoridad, si el gerente lo hiciera así, dejaría de actuar como administrador. Por otro lado, puede existir una resistencia a delegar suficiente autoridad, los gerentes llegan a temer que los subordinados lleguen a hacer algo desagradable con la autoridad delegada y que se les pueda responsabilizar sobre ello; lo anterior provoca que la autoridad delegada no sea la suficiente y los subordinados no puedan, como consecuencia, realizar sus tareas con eficacia.

Los gerentes deben estar conscientes del riesgo que asumen al delegar y que esta es parte de sus funciones administrativas, los que no estén dispuestos a las consecuencias de la delegación, entonces no están capacitados para ocupar un puesto administrativo.

Para que se dé una adecuada delegación, existen cuatro pautas:

1 Integridad - Es el ideal de una delegación completa, describe la situación donde se asignan todas las tareas necesarias para lograr los objetivos.

2. Claridad.- La delegación exige describir las tareas donde los subordinados conozcan todas las actividades a realizar, la responsabilidad que tiene y el grado de autoridad, sin ambigüedad alguna.

3. Suficiencia.- Consiste en dar a los subordinados autoridad suficiente para cumplir todas las tareas de las que son responsables.

4. Responsabilidad - implica que al delegar el superior una tarea, esta no se desprende ni se libera de la responsabilidad que lleva consigo, esto indica que se consideran responsables los superiores por los actos de sus subordinados cuando éstos últimos actúan dentro de los límites de sus atribuciones.

Los gerentes deben tener una disposición para dar oportunidades a las personas que están a su cargo para efectuar una tarea, esto implica tenerle confianza a los empleados, así también, no deben olvidar que sus subordinados pueden cometer errores que afectan tanto a ellos mismos como a sus superiores.

2.6. Comités y grupos.

Los *comités* son grupos de trabajo institucionalizados en una organización formado por ejecutivos con posiciones específicas dentro de la estructura organizacional, los cuales sistemáticamente se reúnen para tratar cuestiones que afectan en sus diferentes responsabilidades.

Los comités surgen cuando aparecen problemas que afectan a varias directores o áreas funcionales situados en distintos puntos de la estructura, los directivos se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Según Reyes Ponce,[18] los comités pueden clasificarse en tres clases principales:

1. Comités consultivos, su misión es discutir algún asunto con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades para decidir o ejecutar; los puntos de vista del comité pueden o no ser tomados en cuenta.

2. Comités decisorios, tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirle que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

3. Comités ejecutivos, son los que se integran para impulsar o cuidar que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

[18] Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Págs. 247-248.

Dependiendo del tipo de función que realizan los comités se pueden dividir además en lineales o de staff, formales e informales, permanentes o transitorios. Los comités, según algunos estudiosos, tienen como número óptimo de integrantes a cinco personas, ya que un comité de tres o cuatro personas puede limitar los puntos de vista entre ellos y causar conflictos· en el caso de que excedan más de las cinco personas, la interacción entre los mismos puede ser más difícil, sin embargo, el número de personas que se requieran en un comité dependerá de la complejidad del problema a resolver y de las capacidades de los integrantes del mismo.

Las ventajas de establecer comités en una organización pueden ser: obtener una reunión de personas con diferentes capacidades que mejoran y enriquecen la toma de decisiones, ayuda a la integración de los diferentes departamentos, favorece la creatividad, elimina fricciones, la toma de decisiones es más rápida, objetiva e imparcial. Pero también tienen algunas desventajas, por ejemplo, puede darse una manipulación de una determinada área, consumo de tiempo de trabajo de los ejecutivos, crear fricciones y diluir la responsabilidad.

Un aspecto importante a tomar en cuenta en los comités para lograr ser eficaces es el liderazgo que tenga en el grupo. El líder ideal es el que está orientado tanto a la tarea como socialmente. la persona que actúa como presidente del comité deberá tener la fuerza suficiente para controlar y estructurar las actividades del mismo, pero también debe ser capaz de crear y mantener relaciones sociales adecuadas entre el grupo.

Los *grupos* son conjuntos de individuos que trabajan en la misma organización, comparten las tareas o condiciones comunes, se comunican con frecuencia en forma directa y pueden ejercer un poco de influencia mutua.

La formación de grupos dentro de las organizaciones se debe por un lado, a factores como el ambiental, el tecnológico, las actividades a realizar y por la misma organización formal, es decir, las metas, políticas, procedimientos, programas, reglas, estructuras organizacionales, las relaciones de autoridad, sistemas de control y evaluación diseñados por la dirección; por otro lado, los individuos que los constituyen, su personalidad, sus problemas y objetivos.

Cuando la organización es formada, los gerentes ponen las condiciones de acuerdo a la organización formal, para que los individuos que integren a la empresa puedan realizar sus actividades, y sin proponérselo, se llegan a forman los grupos cuando los miembros de la organización ocupan sus puestos. estos grupos se constituyen por un efecto secundario, de cómo se organizaron los departamentos, el equipo y los flujos de trabajo, o partir de la amistad y otros intereses que nacen de las relaciones laborales.

Al igual que los comités que son formados por intervención de la dirección, existen otra serie de grupos en las organizaciones como grupos de proyectos, grupos de trabajo y otras creaciones semejantes a los equipos que reúnen a las personas de varias partes de la organización para que colaboren en labores o proyectos específicos.

Las habilidades técnicas y de conocimiento que las personas llevan a los grupos pueden ser factores decisivos para la forma competitiva con que se desempeña el mismo, pero si se agregan incompetencia o ignorancia, la calidad de sus resultados podrá ser no muy buena.

También es importante tomar en cuenta que en los grupos se llegan a generar conflictos. es un proceso natural donde interviene la personalidad de cada uno de sus integrantes. es posible que los miembros tengan distintas personalidades, inclusive que no

se lleven entre sí, pero es suficiente que sepan trabajar juntos, que sean prudentes, que sepan escuchar, cooperar y hacer a un lado prejuicios, es fin, poniendo en práctica sus habilidades técnicas, sociales y de personalidad para poder obtener resultados exitosos y satisfactorios.

En cuanto a su tamaño y estructura, algunos estudiosos de la administración dicen que un grupo de cinco a diez personas puede funcionar mejor, porque la toma de decisiones suele ser más acertada, que la efectividad que pueden tener los grupos de mayor número de integrantes.

Los grupos difieren en su aspecto y comportamiento, sin embargo, en su interior presentan tres elementos básicos, según George Homans,[19] son los siguientes: *interacción, actividad y sentimiento.*

Interacción, se refiere a la conducta interpersonal donde dos personas se relacionan mutuamente, cuando una persona es la que determina las acciones, se dice que es interacción de forma directa, en el caso de que las personas participen activamente, la interacción se considera más equilibrada, sin embargo la interacción existirá independientemente de que lo que se diga o se haga

Actividad, son aquellas cosas que la gente hace donde el desempeño se mide por la productividad, así la participación puede definirse como conveniente y por lo tanto valorarse y premiarse.

[19] George Homans *The Human Group* Citado por David Hampton Op Cit Pag. 384-387

Sentimiento, abarca los procesos emocionales y psíquicos que se llevan a cabo en el interior de la gente y que no pueden verse, pero cuya presencia se afecta en las actividades e interacciones, y para conocer la conducta del grupo, habrá que ver las actitudes, sentimientos, opiniones y creencias comunes de los miembros del grupo.

Dice el autor que entre estos tres elementos del grupo existe una interdependencia, la conducta de los miembros del grupo con respecto a su actividad, está ligada a los sentimientos y con la interacción de los mismos individuos. un cambio de sentimiento puede provocar un cambio del comportamiento. El reconocer esa interdependencia entre los elementos del grupo proporciona una herramienta para analizar y prever los efectos cuando se introduce un cambio en una o más vanables.

2.7. Clima organizacional.

Los miembros de la organización traen consigo ideas preconcebidas sobre sí mismos, quiénes son, qué merecen y esperan, y qué son capaces de realizar; estos factores que influyen en su comportamiento se relacionan con otros que surgen a partir de la relación laboral, por ejemplo, el estilo del jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo, al combinarse estos factores, se determinan el cómo ve su empleo y su ambiente, es decir, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabajan.

Forehand y Gilmer,[20] representantes del enfoque estructural sobre el tema, describen al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, esas la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Estos autores dicen que hay cinco variables estructurales objetivas que son útiles para describir el clima, estos son: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, liderazgo y direcciones de metas.

Otro enfoque es el subjetivo, Halpin y Crofts,[21] definen al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización, aquí, un aspecto importante del clima es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otro punto es la consideración donde el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.

[20] Garlie Forehand y Von Haller Gilmer. Citados por Gary Dessler. *Organización y Administración*. Pags. 181-182.

Halpin y Crofts dicen que hay otras dimensiones subjetivas sobre el clima como son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

Un tercer enfoque es el de síntesis, que consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva, Litwin y Stringer,[22] lo definen como: Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada

Para ellos el clima es una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales como la estructura y el liderazgo entre otras, y las variables del resultado final como rendimiento, satisfacción, etc.

Otros autores como Waters,[23] encontraron cinco factores globales del clima organizacional que pueden incluir a todos:

1. Estructura organizacional eficiente
2. Autonomía de trabajo
3. Supervisión rigurosa, impersonal
4. Ambiente abierto, estimulante
5. Orientación centrada en el empleado

Para ellos, el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tenga de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

---

[21] A Halpin y D Crofts *The Organizational Climate of Schools* Citados por Gary Dessler Op Cit Pag 182

[22] Litwin y Stringer *Motivation and Organizational Climate* Citados por Gary Dessler Op Cit Pag 182

[23] R.K. Waters *Organizational Climate Dimensions and Job Related Attitudes* Citado por Gary Dessler Op Cit Pag 183

Los estudios que se han realizado sobre clima organizacional, caen en tres categorías: variable independiente, variable interpuesta y variable dependiente.[24]

El clima visto desde el punto de vista de la *variable independiente* son los factores que influyen en cosas tales como la satisfacción del empleado. La manera en que los miembros de la organización ven su clima influye en su satisfacción y en su rendimiento. Una buena satisfacción puede ser la percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecen sobre su desarrollo personal y laboral.

Como *variable interpuesta*, el clima actúa como un medio para enlazar a la estructura organizacional con la satisfacción o rendimiento de los empleados, cómo dar a los empleados más autonomía y vincular directamente las evaluaciones del desempeño con los programas de compensación, influye también en la satisfacción de los miembros y en su desempeño. Aquí juega un papel importante la forma centralizada o descentralizada de la administración, por ejemplo, cuando los empleados perciben su organización como participante, su desempeño es mayor, y cuando consideran centralizado el poder, su desempeño suele ser bajo.

El clima como *variable dependiente* sugiere que los factores como tecnología, estructura, liderazgo, supuestos y prácticas administrativas, tienen un efecto mayor sobre la manera en como los empleados visualizan el clima de la organización.

[24] Varios autores. Citados por Gary Dessler Op. Cit. Págs. 183-190.

Capítulo 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Capítulo 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1. Antecedentes del desarrollo organizacional.

Sus orígenes se remontan al movimiento de relaciones humanas alrededor de la década de los cuarenta, donde se experimentaba con pequeños grupos no estructurados la forma en cómo lograr un cambio en la conducta, esos grupos se les llamaba laboratorios o grupos T (training), con ellos las investigaciones se basaban en un proceso de comunicación libre, con una atmósfera de confianza y respeto para llegar a conocer sus deficiencias personales, sin embargo, el objetivo principal de estos grupos era desarrollar la organización a través del trabajo realizado con los miembros de la misma. Su método se conocía como adiestramiento de la sensibilidad, que se acompañaba de conferencias, discusiones, ejercicios de grupo y entre grupos, ampliación de destrezas personales, lecturas y sesiones de retroalimentación, con lo que completaban los grupos de laboratorio.

La problemática que se encontró fue que los grupos T, tenían que adaptarse -después de su adiestramiento- a los equipos reales de trabajo, cosa que era difícil puesto que la gente que no había recibido ese adiestramiento no estaba en sintonía con ellos.

Ante esta situación, se empleó otro método complementario a los grupos T donde para efectuar cambios significativos en la conducta de los empleados se crearon grupos llamados "familia de la organización", estos representaban una parte de la estructura de la organización se conformaban por un superior y por sus subordinados inmediatos, así se lograba que sus miembros fueran de todos los niveles de la organización, para poder hablar el mismo idioma y estar en la misma frecuencia sobre lo que la empresa deseaba de ellos, con esto, su idea de cambio y de mejora organizacional tuvo mayor alcance.

La contribución del desarrollo organizacional según Faria Mello,[1] se destaca en los siguientes siete incisos:

a) *Atención al enfoque adecuado de comportamiento*. Considera que los aspectos humanos son afectados en cualquier situación, aún cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio, la afectación siempre está presente, inicialmente como efecto y tienden a agravarse dentro de la misma situación o como causa de nuevas dificultades.

b) *Utilización sistemática de agentes de cambio*. Los consultores que participan en el desarrollo de la organización, ya sean internos o externos, deben poseer una adecuada base conceptual o equilibrio de conocimientos prácticos en las áreas de las que se ayudan, como psicología. administración y sociología, así como una metodología y técnicas de DO.

c) *Intención de integrar prácticas tecnológicas, administrativas y del comportamiento*. Las prácticas no pueden ser independientes unas de las otras, por el contrario, deben formar una amalgama que genere resultados eficientes a la organización. Las prácticas *tecnológicas*. buscan el perfeccionamiento de los procesos tecnológicos básicos de la empresa o la introducción de tecnología nueva. Las prácticas *administrativas*. buscan el perfeccionamiento de los procesos administrativos relativos al proceso administrativo. Las prácticas de *comportamiento*. buscan el perfeccionamiento del proceso psico-sociales y de factores de comportamiento que afectan el funcionamiento y relación de los individuos y de los grupos dentro de los sistemas y sub-sistemas de la organización.

[1] Faria Mello. *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. Pags. 39-40

d) *Creación de nuevos métodos e instrumentos propios.* La determinación de nuevos métodos a seguir para el DO se deben añadir a los ya existentes constituyendo así una nueva tecnología del DO.

e) *Uso sistemático de las metodologías de laboratorio.* (aprendizaje activo, por proceso experimental de vivencia directa con datos reales y búsqueda de soluciones por los participantes en la situación de aquí y ahora) y retroinformación por medio de la investigación de la acción (establecimiento y retroinformación de datos sobre una situación real, visualizando la solución de los problemas inherentes a esta situación y la realización de las correspondientes acciones prácticas).

f) *Consultoría de procesos y contenido.* La consultoría debe hacerse a nivel de contenido y de tarea así como simultáneamente a nivel de proceso y comportamiento

g) *Una nueva filosofía de administración.* Consiste en ir más allá de los habituales objetivos de eficiencia y productividad, de la maximización de las ganancias u optimización de los servicios, buscando la salud organizacional, integrando a todos esos conceptos.

El DO surgió sumando, integrando, fundiendo y multiplicando el valor de sus efectos, de los conocimientos y prácticas de las ciencias en las que se apoyaba para lograr -al conjuntarlas- el perfeccionamiento de cualquier organización, teniendo como soporte y como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

Con el tiempo, se creó una nueva filosofía, con una metodología específica y propia del DO con grado suficiente de autonomía. El DO constituye una excelente respuesta para los problemas interdependientes de las organizaciones, es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa.

El tema del desarrollo organizacional (DO) está estrechamente relacionado con el proceso de planificación de la empresa haciendo énfasis en los diagramas de la organización; una consecuencia del desarrollo de la empresa es la reestructuración de las áreas de la misma. sus procesos y técnicas integran un conjunto de valores humanistas que definen a la organización como un ambiente en que los individuos pueden sentirse interesados en su trabajo y pueden desarrollar y controlar una buena parte de la vida de la organización. El desarrollo de la organización basa sus creencias en la gente apoyado por los conceptos de la "Teoría Y" de Douglas McGregor y muy alejados del enfoque de la "Teoría X" del mismo autor; asimismo, el desarrollo de la organización se centra en la diferencia entre lo que es y lo que podría ser.

3.2. Concepto del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional ha sido conceptualizado por diferentes autores, sus definiciones se acercan o difieren según el enfoque que le imprimen a su idea sobre esta filosofía administrativa.

Warren Bennis,[2] uno de los principales aportadores sobre este tema, dice que el DO es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja que tiene por objeto modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y estímulos, y a la rapidez vertiginosa del cambio mismo.

R. Beckhard,[3] define el DO como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Faria Mello,[4] describe en su trabajo una serie de características que debe contener el DO.

a) *el DO, debe ser:* un proceso dinámico, dialéctico y continuo; de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación; utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos; para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico, económico, administrativo de comportamiento; de manera que aumente

[2] Warren Bennis *Organizational Development: Its nature, Origins and Prospects.* Citado por Gary Dessler *Organization y Administración* Pag. 286

[3] R. Beckhard *Organization Development: Strategies and Models* Citado por Faria Mello Op. Cit. Pag. 27

la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.

b) *el DO, requiere:* visión global de la empresa; enfoque de sistemas abiertos; compatibilizacion con las condiciones del medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos; desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas); institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) *el DO, implica:* valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa); adaptación, evolución y/o renovación, es decir, cambios que, aunque fueran tecnológicos económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) *el DO, no es (no debe ser):* un curso o capacitación; solución de emergencia para un momento de crisis; sondeo o investigación de opiniones, solamente para información, intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales; iniciativa sin continuidad en el tiempo; una especie de laboratorio, un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables; una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas; proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos; un medio de hacer que todos queden contentos, algo que termine siempre en un final feliz.

[4] Faria Mel. Op. Cit. Pags. 28[illegible]-28[illegible]

El DO tiene una serie de objetivos básicos, Gary Dessler,[5] los afirma que los programas de DO buscan aumentar:

1. el nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones auténticas y abiertas.

2. La confrontación abierta de problemas organizacionales y de situaciones en que la autoridad de posición se refuerza con la autoridad basada en la experiencia y en el conocimiento.

3. la franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales.

4. el entusiasmo personal y el autodominio.

El DO influye en el proceso normal de cambio porque trata de modificar las destrezas, estructuras y relaciones modificando los valores y actitudes de los participantes; por lo que el objetivo global del DO es cambiar los valores, actitudes y creencias de las personas.

Valores y objetivos del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional interviene a partir de valores humanísticos-democráticos en un ambiente de colaboración; dice Stephen Robbins,[6] que los valores fundamentales en casi todos los intentos de DO son:

[5] Gary Dessler Op Cit Pag 2[illegible]

1. *Respeto por la gente.* Se juzga que los individuos son responsables, escrupulosos y buenos. Se les debe tratar con dignidad y respeto.

2. *Confianza y apoyo.* La confianza, autenticidad, apertura y ambiente de apoyo caracterizan a una organización eficiente y sana.

3. *Igualdad de poder.* Las organizaciones eficientes conceden poca importancia a la autoridad jerárquica y al control.

4. *Confrontación.* No deben ocultarse los problemas, sino que es preciso afrontarlos abiertamente.

5. *Participación.* Cuanto más intervengan en las decisiones relativas al cambio los que van a ser afectados por él, mayor será su compromiso en la realización de las decisiones.

Los programas de DO se centran principalmente en los grupos de trabajo, en las áreas o en la organización entera. Se interesan en la eficiencia del grupo, las relaciones entre grupos y en general, en la salud de la organización. Cabe aclarar que los programas de DO no se reducen a intentos de cambiar el comportamiento individual, este es sólo uno de los objetivos que se persigue.

[6] Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*. Pag. 470

Desarrollo organizacional y cultura organizacional

Los valores del desarrollo organizacional no pueden ser compatibles con cualquier cultura de la organización. El DO comprende los valores de colaboración, confrontación, autenticidad, confianza, apoyo y apertura, sin embargo, estos valores se enfrentan con empresas cuya cultura se caracteriza por una gran estructura, donde hay poco apoyo, intolerancia ante los conflictos y aversión al riesgo. Como ya se mencionó, el DO es más compatible con estructuras orgánicas y sobre las teorías sobre la naturaleza humana.

Organizaciones que tienen una estructura burocrática, con amplia formalización y un poder centralizado en la decisión, normalmente son empresas que aunque el DO les puede ayudar, se resisten a sus valores y dificultan las intervenciones haciéndolas, en ocasiones, imposibles. El éxito del desarrollo organizacional dependerá de la mezcla entre los valores del DO y los de la organización Los esfuerzos para imponer los valores del DO en una cultura burocrática, casi siempre están condenados al fracaso.

Relación del DO con los grupos de trabajo y la organización

En una organización, todas las áreas funcionales, unidades de trabajo o subsistemas se encuentran relacionados entre sí, cuando se presenta algún cambio en una subunidad de un sistema, generalmente se afecta a la totalidad de él. Esa misma interacción se presenta en la estructura de desarrollo de la organización, por ejemplo, cuando alguna persona o grupo trabajan por la solución de problemas que afectan a otras personas o grupos, se dice que el problema es interdependiente y no independiente, en este caso, los grupos tienen un interés común en los resultados y por lo tanto participación en la solución. Si se viera de forma independiente a los demás, podría provocar en los otros, resistencia al cambio y conflictos de ganar-perder entre los que participan y los que no.

El clima de trabajo está constituido por valores, actitudes y actividades que determinan la forma de hacer el trabajo y que influyen en el nivel de comportamiento de las distintas subunidades. La conducta de un grupo de trabajo está limitada por dos fuerzas opuestas: una, la que impulsa el nivel de comportamiento hacia arriba hasta cierto punto y, dos, la que impide que se eleve por encima de este punto, mejor conocida como fuerzas restrictivas.

Otro factor importante que influye en el nivel de rendimiento es la comprensión apropiada de tareas y procesos, los procesos son la serie de interacciones que se entablan entre individuos o grupos cuando trabajan en sus tareas asignadas. El entender y enfrentarse a los problemas de procesos, es una de las situaciones más difíciles del desarrollo de la organización y que deben tomar en cuenta los gerentes o agentes de cambio.

Relación del DO con los individuos

Para que un programa de DO tenga éxito, los empleados deben tener aprecio por ciertos valores de la organización. valores como: confianza, franqueza, nivelación, retroalimentación, enfrentamiento al conflicto, aceptación de riesgos y posesión de experiencia personal.

La confianza en las relaciones entre personas y grupos es esencial para que se produzca una comunicación plena y abierta. En la solución de problemas laborales es necesario compartir los datos con libertad y sin manipulación, para no causar desconfianza en los empleados de todos los niveles, esa desconfianza se llega a generalizar y es uno de los principales problemas al iniciar los programas de DO, el fomento de la confianza y la franqueza en toda organización es una de las metas más importantes del desarrollo de ésta.

La nivelación es el valor de compartir ingenuamente con otros, los sentimientos y deseos propios acerca de las cuestiones laborables.

La retroalimentación proporciona datos precisos del propio individuo y de los demás, esta debe constituir aportaciones útiles y no de manera acusatoria, las relaciones se deben basar en la confianza y respeto mutuo.

El DO reconoce que es necesario el enfrentamiento al conflicto ya que éste es un hecho natural entre personas y grupos de trabajo y debe ser enfrentado con franqueza, confianza y con la capacidad de dar y recibir retroalimentación. Aquí se relaciona estrechamente la aceptación de riesgos, que se refiere a la capacidad de los individuos para hacer frente al problema principal y atacarlo.

La experiencia personal se basa en la capacidad de un individuo para nivelarse, dar información a otros, fomentar la confianza entre personas, asumir riesgos y enfrentarse al conflicto.

El agente del desarrollo organizacional

El agente del DO es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permiten a la empresa accionar proactivamente con los diversos aspectos tanto del medio interno como externo Es el impulsor del esfuerzo del DO, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y salud de la organización, él no es el autor único de cambios que desarrolle la organización, es coautor que trabaja con los miembros de la misma dentro de las áreas, sistemas o subsistemas donde se desarrolla el DO

Ya sea interno (que pertenece al cuadro ejecutivo) o externo, el agente del DO es un consultor que debe actuar como "externo" al sistema meta. Puede ser también un elemento dentro del sistema meta, o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.

Para actuar con eficacia en las tareas, niveles, dimensiones y áreas, el agente de cambio o consultor debe tener un autoconocimiento sobre su personalidad y la manera en que enfrenta el trabajo, sus capacidades y limitaciones, sus motivaciones y sus necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía del trabajo, etc., también debe comprender a la organización o grupos afectados, debe tener conocimientos teóricos y prácticos sobre el DO, experiencia de trabajo, capacidad de diagnóstico de la situación, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema objetivo

El agente de cambio o consultor debe ser competente en las relaciones, es decir, debe contar con la capacidad de relacionarse eficazmente con sus clientes y participantes el en proceso del DO, debe crear un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para si y entre los demás.

El agente debe ser inspirador de los valores del DO, debe proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en lugar de meros recursos dentro de un proceso dar oportunidades a cada miembro de la organización fomentando que desarrollen plenamente su potencial, debe buscar el aumento de la eficacia de la organización en todas sus metas, crear y hacer un ambiente en el que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.

3.3. El cambio organizacional.

El cambio puede entenderse como la modificación de un estado, condición o situación, es una característica del mundo en que se vive donde el cambio es constante, la vida de las personas, sus diferentes ambientes, las organizaciones a las que pertenece, etc., siempre se encuentran en un proceso de cambio, donde se enfrenta a nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos.

Faria Mello[7] dice que las personas tienen diferentes maneras de reaccionar ante los hechos nuevos del medio que los rodea, estas reacciones pueden ser:

a) *Negación de la realidad* desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.

b) *Resistencia (pasiva o activa):* resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.

c) *Acomodación inercial:* acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.

d) *Cambio planeado:* percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe desarrollarse, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.

[7] Faria Mello Op. Cit. Pag. 45

e) *Subversión o revolución:* actuar, destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por no estar actualizado o ineficaz, o por tener resistencia al cambio.

El DO opta por el cambio planeado como el único modo en que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio. Debe tratar de minimizar las consecuencias que acarree el proceso de cambio, el DO debe ser adaptable y flexible para cambiar y anticiparse al cambio; debe identificar, controlar y dirigir favorablemente a las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, este proceso es uno de los grandes desafíos de la forma de desarrollar la organización.

Resistencia al cambio

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta una organización en los procesos de cambio es la resistencia que muestran muchos de sus miembros, la gente tiende a resistirse al cambio normalmente por alguna de las siguientes dos razones:[5] *pérdida de lo conocido o preocupación por una pérdida personal.*

En la primera, los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre, frente a esta expectativa, la gente puede llegar a desarrollar una actitud negativa hacia lo nuevo; en la segunda, el cambio amenaza lo "conquistado" en la situación actual en la que se encuentra, con el cambio, puede temer perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otras ventajas.

[5] W. Burke *Organization Development: Principles and Practices* Citado por Stephen Robbins, Op. Cit. Pag. 466.

Ya sea de una u otra manera, la resistencia al cambio es un fenómeno natural que experimentan los miembros de la organización puesto que es una reacción normal del ser humano.

El proceso del cambio

Un cambio exitoso requiere desactivar la situación actual, cambiar hacia un nuevo estado y volver a activar el nuevo cambio para hacerlo permanente.[B] En este proceso de cambio, está implícito que, la introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa a él ni la permanencia del cambio.

La situación actual que guarda una organización puede considerarse un estado de equilibrio, y para separarse de él, o sea, para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo es necesario desactivarla, Stephen Robbins[C] dice que para lograr esto, se requiere de tres formas: la primera consiste en intensificar las *fuerzas impulsoras* que desvían la conducta del estado actual; la segunda es disminuir las fuerzas de restricción que impiden alejarse del equilibrio actual y, como tercera opción es la combinación de ambos métodos.

La gerencia puede eliminar las fuerzas de restricción dando orientación individual a cada empleado, oyendo y disipando las dudas y preocupaciones de él. La gerencia deberá demostrar que la mayor parte de los temores que suelen tener son injustificados y deberá demostrarlos mediante pruebas tangibles. Cuando las fuerzas de restricción son muy fuertes, se deberá aumentar los atractivos de la alternativa.

[B] F. Friendlander y J. Brown. *Organization Development*. Citado por Stephen Robbins. Op. Cit. Pag. 467.

[C] Stephen Robbins. Op. Cit. Pag. 467.

Existen seis tácticas que se han propuesto para que los agentes de cambio puedan aplicar al afrontar la resistencia:[11]

1. *Educación y comunicación.* La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados a fin de que entiendan los motivos del cambio.

2. *Participación.* Bajo la idea de que es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido, se invita a aquellos que se oponen a que participen en el proceso de decisión bajo el supuesto de que el participante tenga suficiente experiencia para hacer aportaciones significativas.

3. *Facilitación y apoyo.* Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia, por ejemplo: orientación y terapia brindada a los empleados, el aprendizaje de nuevas destrezas o un breve descanso con goce de sueldo.

4. *Negociación.* El agente de cambio puede superar la resistencia dando algo de valor por una disminución de la resistencia. Esta táctica es empleada cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa y es un tanto peligrosa puesto que otras fuentes podrían exigir lo mismo.

5 *Manipulación y cooptación.* Se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta, aquí se emplean conceptos como: distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos, retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio. La *cooptación* es una forma de manipulación y participación donde se intenta convencer a los líderes de un

[11] J.P. Kotter y L. A. Schlesinger. *Choosing Strategies for Change*. Citados por Stephen Robbins. Op. Cit. Pag. 468.

grupo de resistencia ofreciéndoles un papel clave en la decisión de cambio, donde lo que interesa es su apoyo. Esta es una táctica que aunque los autores la proponen con reserva puesto que aclaran que puede resultar contraproducente si el sujeto se da cuenta de que lo están engañando o usando, ya que el agente de cambio perderá toda su credibilidad.

6. *Coerción.* Consiste en aplicar amenazas directas o en imponer la fuerza a los que se resisten; este es otro de los puntos en los que las consecuencias de aplicarlo pueden ser bastante peligrosas y tienen efectos similares a los de manipulación.

Las anteriores prácticas deben tomarse con reserva y dependerá del caso en concreto. Algunas acarrean costos no contemplados en el proceso de cambio, otras más, como la manipulación y la coerción pueden atentar contra la dignidad de la persona.

Una vez introducido el cambio, para que éste tenga éxito, deberá reactivarse la nueva situación a fin de que perdure, el objetivo es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y las de restricción.

Para afianzar la nueva situación, se deben reforzar las reglas y normas que rigen el comportamiento de los afectados por el cambio; con el paso del tiempo, las normas del grupo evolucionarán para sostener el nuevo equilibno.

No todos los cambios se efectúan bajo los lineamientos del desarrollo organizacional, pero aquellos en que se decida que tiene que intervenir, deben contener los valores y objetivos del mismo. Sus valores son humanísticos, donde hay respeto por la gente, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación a los problemas y participación.

3.4. Estrategia y táctica del desarrollo organizacional.

La estrategia entendida en el lenguaje del DO es concebida como un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos del DO a medio y corto plazos. Implica una filosofía que informe, contabilice, ordene e integre programas específicos. La estrategia se considera usualmente como un conjunto de objetivos generales, sistemas objetivos, prioridades, secuencia (fases o etapas) y metodología, que aseguren un efecto óptimo sobre la eficacia y salud de la organización. En el caso de las tácticas, se entiende como las formas de contingencia de aplicar o desarrollar la estrategia, en programas de acción a medio y corto plazos.

Modelos estratégicos

El desarrollo organizacional debe orientarse por una estrategia. Faria Mello,[12] propone cuatro grandes modelos generales de estrategia:

Modelo situacional-contingencial

Esta estrategia se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos, donde la acción del DO se hace por intervenciones sucesivas, cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones. Es una estrategia realista, de control constante, frecuente retroalimentación con acciones de corto o medio plazo. La base de este modelo es el método de acción-investigación por medio de la retroinformación.

[12] Faria Mello: Op Cit Pags 71-79

El método consta de seis pasos:

1. Diagnóstico preliminar, para la postura y orientación inicial ante la situación.

2. Recopilación de datos dentro del sistema-objetivo y en sus relaciones con otros sistemas.

3. Retroinformación de los datos obtenidos, bajo forma adecuada, al cliente y/o a los participantes del sistema-objetivo.

4. Aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos, por el cliente (individuos o grupos) y/o por los participantes del sistema-objetivo

5. Consecuente diagnóstico, igualación de problemas, y planeación de acciones.

6 Acción con acompañamiento y evaluación de resultados

Este método implica la colaboración entre profesionales y agentes especializados que cuentan con preparación social y técnica así como amplia experiencia.

Modelo idealístico-educacional

Este modelo parte de la idea de que un esfuerzo sistemático de desarrollo organizacional necesita basarse en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. La necesidad de crear y de asegurar la autosustentación e institucionalización de los cambios, así como la extensión, profundidad e

interrelación de los conceptos por asimilar, llevan a la concepción de un esfuerzo educacional que abarca hasta la implementación de modelos ideales.

Esta estrategia busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado del comportamiento (actitudes, valores, estilos, motivación, comunicación, administración de conflictos, proceso decisorio, etc.), o por el lado tecnológico (establecimiento de metas y objetivos, planeación estratégica, y operacional, lógica de negocios, modelos decisorios sistemas de información gerencial, etc.).

En este modelo se hace un análisis global del sistema humano, de manera que asegure cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo. Cuantitativamente con el número máximo de individuos para los cambios, cualitativamente la idea es de apoyar esos cambios con la creación de un lenguaje y una comprensión comunes sobre conceptos fundamentales que no solo favorezcan la operacionalización de cambios, sino que orienten principalmente la dirección que éstas deben tener

Modelo de dialéctica-síntesis

Esta estrategia hace una contraposición de modelos ideales contra la visión realista de percepción y comprensión de las condiciones y limitaciones actuales. Este modelo configura el proceso del DO como:

a) Una empresa conjunta del cliente y del agente de DO, aún cuando sus actividades no sean de la misma naturaleza, en cada una y en todas las etapas del proceso.

b) El proceso del DO se constituye de eventos simultáneos o en desdoblamientos desencadenados. En cada evento hay cuatro etapas: conceptualización, motivación, contrato e implementación.

c) Cada situación específica de cambio está considerada como un campo de fuerzas que surge entre dos polos; uno son conceptos nuevos sobre el futuro a corto, medio y/o largo plazos y, por otro lado, el padrón actual y habitual de las actividades hasta el momento presente.

d) En el sistema social esta polandad es vivida y sentida como una tensión entre: nuevas posibilidades contra limitaciones existentes y el reconocimiento racional y emocional de una situación no satisfactoria.

e) Las nuevas posibilidades parecen estar fuera del cliente y del sistema-objetivo; las posibilidades, las nuevas preocupaciones, se necesitan incorporar al sistema-cliente como ideas para el futuro.

f) El trabajo inicial se destina a la internalización de nuevos conceptos. En este caso el agente del DO proporciona los medios para crear la polaridad entre los conceptos nuevos y la situación operacional, de tal modo que permita y asegure el surgimiento de una innovación concreta de adentro del sistema social, algo que es creado por el sistema social y no por el agente del DO.

g) Es necesario que en el trabajo inicial para el cambio innovador, haya un proceso de transformación en el sistema-objetivo, de tal manera que los nuevos conceptos y la situación actual se aproximen hasta que haya una fusión entre los mismos que caracteriza la etapa final del cambio.

h) El proceso de cambio debe comenzar en la parte más alta de la empresa, para verificar hasta que punto es de naturaleza estructural y si causan efectos a la organización, en su globalidad y en qué partes.

i) El cliente requiere reconocer la situación actual, en que hay problemas y dificultades y qué está lejos del ideal, lo que es resultado de conceptos que predominaron en el pasado.

j) A fin de asegurar que el proceso de cambio no pierda dirección y control se debe formar un comité de dirección, entre la segunda y tercera etapa. El comité debe tener representantes de todos los niveles de la gerencia. No debe ser una nueva estructura jerárquica paralela a la existente, su trabajo es estimular iniciativas, acompañar y evaluar los progresos alcanzados.

Modelo tecno-estructural

Esta estrategia tiene como objetivo obtener cambios de efecto en el sistema a partir de modificaciones sistemáticas de: estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos y reformulación ambiental. La planeación y reacondicionamiento del sistema técnico tiene efectos en el sistema de comportamiento humano, ya sea a nivel de relaciones sociales o a nivel individual.

Las necesidades individuales y las variables del comportamiento pueden y deben instalarse en el contexto tecno-estructural-administrativo, por medio de: establecimientos de un sistema de objetivos, metas y fines: rediseño de estructuras y contenido de cargos; planeación de sistemas de información, comunicación, control, retroinformación y

evaluación; arreglo de espacios físicos e instalaciones, considerando cambios en condiciones ambientales y personas; sistemas de incentivos, procedimientos administrativos y operacionales.

Para poner en operación el DO, el agente de cambio debe establecer un programa de actividades que debe contener:

- Una concepción estratégica para orientar las acciones tácticas.

- Clarificar el acuerdo del DO de tal manera que tanto la empresa como el agente de cambio, conozcan en dónde se encuentran y hacia dónde se dirigen.

- Estar atento a las realidades del poder, sea éste formal o informal, visible u oculto.

- Identificar a personas o grupos-clave, según el grado de influencia, información, motivación y/o resistencia.

- Considerar las desviaciones experimentadas por la empresa en términos de eficiencia, eficacia o situación actual, es decir, problemas, insatisfacciones, dificultades, necesidades y oportunidades por ellos percibidos.

- Evaluar el potencial de cambio como: impactos, efectos, riesgos, costo, capacitaciones y resistencia.

- Tratar con datos reales, válidos y significativos, tanto objetivos como subjetivos.

- Asegurar la participación de los elementos que conforman el sistema-objetivo, en la retroinformación por medio del estudio y la investigación.

- Buscar un aumento del nivel de energía dentro del sistema, liberando situaciones bloquedas, redefiniendo esfuerzos mal empleados, recuperando energías desperdiciadas o aportando externas hacia dentro del sistema.

3.5. Técnicas del desarrollo organizacional.

Los programas del desarrollo de la organización se inician cuando la gerencia está insatisfecha con la eficacia de los grupos de trabajo, en ocasiones, las causas de la ineficiencia son evidentes, pero en muchas otras no se conocen, por lo que una de las primeras tareas al querer implantar programas de DO, es tener bien claro el o los orígenes del problema.

Antes de implantar un programa de DO, es necesario tomar algunas condiciones previas que son consideradas como cruciales para el éxito del programa.[13]

1. Niveles significativos de interés y compromiso de la alta gerencia.
2. Presión sobre el sistema para modificarlo.
3. Presencia de agentes de cambio prestigiosos.
4. Participación activa de muchos niveles de la organización en el cambio.
5. Conclusión y evaluación de pequeñas unidades de actividad (experiencias de éxito) antes de emprender tareas generalizadas.

Los autores dicen que de éstas condiciones, la más importante es la primera, ya que el DO requiere la participación y el compromiso de la alta gerencia hacia un enfoque de todo el sistema para modificar la conducta de las personas en el ambiente laboral. La conducta de la gerencia es de vital importancia para el éxito de las actividades de renovación y cambio, sus acciones son las que confirman la idea de que es necesario el desarrollo de la organización para incrementar la eficiencia de la operación; desde luego la participación debe ser activa y debe fomentar la colaboración entre la gerencia y los empleados en lugar de dar órdenes de forma unilateral.

[13] John Aplin y Duane Thompson, *Successful Organizational Change*. Citados por Robert Thierauf *Principios y aplicaciones*

El programa de DO, representa un enfoque sistémico al cambio en las organizaciones, los subsistemas principalmente empleados son los siguientes:

1. *Técnicos*, comprenden el flujo de trabajo, el proyecto de trabajos, las funciones que se requieran para las tareas y algunas otras variables tecnológicas.

2. *Administrativos*, comprenden factores tales como estructuras de la organización, políticas, las formas en que se toman las decisiones y un gran número de otras variables que tienen por objeto facilitar los procesos administrativos.

3. *Humanos*, se relacionan principalmente con los valores de la organización, la organización informal, las normas de la conducta, la satisfacción de las necesidades personales, y el nivel de motivación y las actitudes de los miembros.

La relación de éstos subsistemas principales originan las relaciones de función y los tipos de conducta que influyen en la eficiencia de la organización.

En los programas de DO se emplean una o varias técnicas que se pueden agrupar en tres grandes categorías:

1. Adiestramiento de laboratorio como vehículo de cambio.
2. Uso de asesores de DO como agentes principales de cambio.
3. Técnicas de retroalimentación de datos para evaluar los resultados de DO.

Administración Pag. 414

1.- Adiestramiento de laboratorio. Esta técnica tiene por objeto incrementar la eficiencia del sistema. Su finalidad es cambiar las relaciones individuales y los procesos del grupo en forma tal que queden integrados los subsistemas técnico, administrativo y humano. Por otro lado, el adiestramiento de la sensibilidad pretende cambiar la conducta individual. Se interesa principalmente en desarrollar las capacidades interpersonales por una mayor conciencia del yo y de los otros.

En otras palabras, el adiestramiento de laboratorio, en gran parte, es una forma de grupo en desarrollo, donde se estimula e induce a los individuos a examinar sus estilos de conducta y su efecto personal en otros. Mediante el autoanálisis intensivo y retroalimentación de los miembros del grupo, los participantes son inducidos a modificar las prácticas anteriores y adoptar nuevas conductas, las cuales, presumiblemente, conducirán a mayor eficiencia individual y mejor rendimiento de la organización. Así, el adiestramiento de laboratorio se esfuerza en incrementar la capacidad de la persona para reconocer y comprender las complejidades de las relaciones interpersonales, preparando –de esa manera- mejor al individuo para las realidades de la organización.

La mayor parte del esfuerzo que se emplea en el DO consiste en reunir y analizar los datos, diagnosticar y resolver áreas de problemas, ayudar a las personas a comprender la necesidad de una conducta favorable al cambio, compartir la información obtenida del análisis de datos con aquellos a los que les interesa y elaborar programas de adiestramiento.

2.- *Asesores o agentes de cambio del desarrollo organizacional.* La asesoría del DO supone trabajar con quienes toman decisiones clave de la organización. El asesor o agente de cambio, trata de descubrir y crear conciencia de los problemas interpersonales que bloquean la actividad eficaz del grupo; su labor puede ser en dos sentidos, una al trabajar con un individuo, lo cual supone hacer labor de consultor; la segunda es que el asesor trabaje con pequeños grupos de individuos como adiestrador o instructor. La relación entre la organización y el asesor debe ser estrecha para lograr resultados fructíferos.

El empleo de asesores en los programas de DO es para facilitar el proceso de cambio, se considera como un agente de cambio que representa una tercera parte objetiva. Aunque existen organizaciones que prefieren desarrollar agentes internos, la decisión de emplear a unos o a otros dependerá de las condiciones concretas de cada empresa, del tiempo y de cómo usar a cada uno de ellos más eficientemente.

Los asesores externos pueden tener ciertas ventajas a los internos, por ejemplo, se les considera como expertos en su campo, conocedor profesional de las ciencias de la conducta, posee experiencia en la aplicación de las técnicas del DO y pueden aportar nuevos enfoques a los problemas de una manera más objetiva. El asesor puede ejercer una gran influencia en los miembros de la organización, no sólo por sus conocimientos, sino porque se considera que no tienen intereses creados o de algún fin interesado, lo que lo lleva a asumir mayores riesgos.

Las desventajas de utilizar a asesores externos pueden ser: desconocimiento del funcionamiento de la organización: demasiado tiempo para comprender la estructura de la empresa, su cultura, sus valores y sus normas; requiere necesariamente de atención constantemente.

Las organizaciones deben considerar el empleo de asesores externos como internos de una manera eficaz, conjuntándolos para cubrir las posibles lagunas que puedan presentar ambos, juntos pueden aportar los conocimientos y las destrezas que se requieren para enfrentarse a la complejidad del DO.

3.- *Retroalimentación de encuestas.* Aquí se utilizan los datos obtenidos a través de encuestas que se realizan dentro de la organización. Una encuesta se basa en que se obtiene de gerentes escogidos; una vez concluida la encuesta por los empleados, los resultados se presentan a los miembros de la organización. Una técnica muy útil consiste en una serie de reuniones a nivel directivo, en la que todos los participantes discuten los resultados de la encuesta en grupos similares de la organización; los datos obtenidos constituyen la base para un diagnóstico de problemas importantes de la organización y proporcionan un estímulo para la elaboración conjunta de estrategias de cambio subsecuentes. El objetivo de la retroalimentación de encuestas es el de proporcionar información válida y estimular a los miembros de la organización a resolver los problemas en el nivel apropiado.

Las técnicas de retroalimentación de encuestas, se consideran más aplicables a problemas relacionados con las actitudes, moral y frustraciones de los empleados o al mejoramiento de las relaciones entre ellos y la organización. Con esto, se obtienen ventajas al reducir la resistencia al cambio debido a la participación de los empleados y una relación estable entre el agente de cambio y la organización.

Desarrollo de equipos

Como se sabe, las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común: esas personas en muchos casos trabajan en grupos que se forman dentro de la organización gracias a la estructura formal de la misma, para que junto con las acciones de los demás grupos, se alcancen los objetivos planeados. A estos grupos son los que los programas de DO le prestan atención.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupal cuando las actividades son interdependientes. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, lo que se pretende es mejorar el rendimiento del grupo, aumentando la confianza y la apertura.

Las actividades del desarrollo de equipos suelen comprender el establecimiento de metas, el establecimiento de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para esclarecer el rol de cada uno y sus responsabilidades y el análisis del proceso del equipo

Una más de las actividades de desarrollo de equipos es analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo esos procesos pueden mejorarse para hacer más eficiente el equipo.

Desarrollo intergrupal

Uno de los grandes problemas y de interés para el DO es el conflicto disfuncional que hay entre grupos, es aquí donde se han centrado los intentos de cambio. El tipo de desarrollo intergrupal es aquel que pretende cambiar las actitudes estereotipos y las percepciones que los grupos tienen de otros.

Uno de los métodos más efectivos que se usa para este tipo de desarrollo es el que se enfoca a la solución de problemas. este método consiste en que cada grupo se reúne en forma independiente para analizar la percepción que de sí mismo se tiene, de los otros grupos y de cómo creen qué estos los consideran. Posteriormente, todos los grupos comparten sus análisis y se discuten las semejanzas y diferencias. Donde hay desacuerdo, se trata de clarificar y de averiguar las causas de ellas.

Este método busca aclarar la naturaleza exacta del conflicto, una vez encontradas estas, los grupos pueden iniciar la fase de integración, es decir, trata de encontrar las soluciones que mejoren las relaciones entre ellos.

3.6. Aspectos a tomar en cuenta para la implementación del DO.

El agente encargado de desarrollar el DO en una organización, se enfrenta muy frecuentemente a dilemas y controversias, por ejemplo, las decisiones respecto a estrategias, tácticas, métodos, instrumentos y técnicas que debe emplear así como cada etapa del proceso de cambio implica la responsabilidad del riesgo calculado sobre diferentes puntos de vista, situaciones y condiciones.

El consultor tanto interno como externo tiene que tratar con la persona o grupo que encarga el trabajo del DO y con aquellos miembros que colaborarán con él. Debe saber interactuar con las personas que trabajan en la organización y asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados. La empresa alcanza su desarrollo en la medida de que las personas que trabajan en ella también se desarrollan.

El grado de compromiso de la gerencia o altos funcionarios en el proceso del DO va en función al diagnóstico que se haga de la situación actual de la organización y del efecto que tenga sobre ellos el cambio. Regularmente no es necesario que la gerencia intervenga en todo y en cualquier programa de DO, sin embargo si es necesario un cierto grado de compromiso consciente y responsable de los cuadros directivos, desde luego que debe contar con su apoyo, la gerencia debe aceptar que es el DO, su naturaleza y sus efectos potenciales.

Existe de cualquier manera en los miembros de la organización un sentimiento de amenaza cuando se presentan a la vista cambios, para minimizar este temor, la defensa, la resistencia o rechazo, se debe determinar la profundidad en la que se debe participar, es decir, se debe intervenir solo en la medida en que sea necesario para obtener soluciones satisfactorias y duraderas a los problemas identificados.

La disponibilidad para el cambio en la organización puede ser débil o fuerte, es débil cuando gerencialmente los aspectos técnicos, administrativos o de relaciones, existe poco interés en el cambio y una elevada resistencia a las modificaciones; cuando es fuerte, el apoyo básico, la energía disponible y la necesidad de cambiar están presentes en cantidad y calidad. La intervención en un sistema fuerte lleva consigo una alta probabilidad de éxito, inclusive, suele no acudir a agentes de cambio externos, ya que la iniciativa de cambio planeada surge naturalmente dentro del propio sistema. La intervención en un sistema débil es de mayor riesgo y tiende a tener menor probabilidad de éxito, donde el esfuerzo del DO es más complicada y se convierte en la meta a perseguir.

Uno de los ideales para el asesor o agente de cambio del DO es trabajar en un ambiente de confianza y franqueza para obtener los mejores resultados en su trabajo en la organización y en su sistema meta; pero el agente de cambio, suele encontrarse algún ejecutivo con cierto poder de manipulación que actúa, en ocasiones, sin percibirlo abiertamente, sobre los miembros de la organización para oponerse a los cambios que de alguna manera lo afectarán; aquí el dilema para el agente de cambio puede ser aceptar o no el trabajo al proceso del DO para el cual fue llamado, debe tomar en cuanta que el desafío y el riesgo para él son mayores, es precisamente en estas circunstancias en las que se hace muy importante el análisis y buen diagnóstico así como un pronóstico que indique un mínimo de potencialidad para el éxito. La organización, ante tal situación, debe asumir o no el nesgo del cambio.

La confianza tanto del agente de cambio como de la organización se logra y desarrolla gradualmente al principio puede no existir el grado deseable, basta conque se cuente con el mínimo indispensable para que se dé la relación entre ambos, tal vez al agente de cambio le corresponde conquistar la confianza de la gerencia de la organización que lo ha contratado y del sistema a través de sus actos, actitudes profesionales y comportamiento personal.

Los individuos y los grupos son los mediadores del cambio, el DO es una opción para que tanto los miembros de la organización y ella misma alcancen el desarrollo, la eficiencia y la eficacia de la organización no se limitan sólo a la suma de capacidades individuales, también depende de la forma en que esas capacidades diversas se vinculan y complementan, es decir, la organización es un sistema integrado de individuos y unidades de trabajo. El desarrollo de personal es un aspecto del desarrollo de la organización, ambos procesos están interrelacionados de tal manera que uno requiere la existencia del otro, no sólo como complemento sino para su propia eficacia. El sistema se puede desarrollar por medio de las personas que lo forman.

Dentro de los aspectos a considerar para la implementación del desarrollo organizacional en las empresas, existen algunas causas que conducen al fracaso, las más comunes son:[14]

a) Discrepancia entre valores o estilos idealizados por comportamientos reales.
b) Programas de DO sin objetivos claros.
c) Contrato de DO poco claro y unilateral.
d) Potencial suficiente para cambios.
e) Resistencias no trabajadas.
f) Intervenciones de comportamiento desvinculados de resultados.
g) Desigualdad de condiciones entre subsistemas y negligencia en cuanto a efectos sistemáticos.
h) Estilos de gerencia contra el DO.
i) Ausencia o falta de diagnóstico.
j) Instrumentación inadecuada.

[14] Faria Mello Op Cit Pags 161-164

Capítulo 4

CULTURA ORGANIZACIONAL

Capítulo 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1. Concepto de cultura organizacional.

Diferentes enfoques sobre cultura y su relación con la organización

Es necesario definir el concepto de cultura ya que tiene múltiples significados y diversas formas, así como también la influencia que ejerce en la sociedad, en las organizaciones, en la estructura de las mismas y en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes.

Dentro de las muchas definiciones de cultura podemos encontrar a dos grandes corrientes de pensamiento, los que ven a la cultura como un *sistema de ideas* y los que la conciben como un *sistema sociocultural.*[1] Ambas posturas se vinculan de con la cultura en las organizaciones.

Hay cuatro escuelas del pensamiento antropológico (funcionalista, funcionalista-estructuralista, histórico-funcionalista y ecológico-adaptacionista) que conciben la cultura como un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (maneras de vivir) y en los productos de este comportamiento. las dos primeras hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos, a estas escuelas se les llama sincrónicos. Las dos escuelas restantes o llamadas por su estudio como diacrónicos, se preocupan específicamente por la dimensión temporal y procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares.

[1] Yvan Allaire y Mihaela Firsirotu. *Teorías sobre Cultura Organizacional.* Cultura Organizacional. Pags. 5-37.

Para la escuela *funcionalista*, la cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura como los mitos, instituciones, etc., en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos.

El sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo organizacionales. De cierta forma, las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes. Algunos teóricos de la administración como Maslow y Mc Gregor, se pueden encontrar dentro de esta corriente.

La escuela *funcionalista-estructuralista*, dice que la cultura es un mecanismo que permite a los individuos a adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales como valores, creencias y de hábitos.

Para ellos, una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el papel de la organización en un sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante. Los teóricos de administración que se pueden alojar en esta escuela son, entre otros, Chester Bernard y Warren Bennis.

La escuela *ecológico-adaptacionista*, dice de la cultura que es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.

Dicen que las organizaciones son productos de la interacción dialéctica con el ambiente, pero la cultura es solo uno de los factores influyentes de contingencia. Pueden constituir culturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienden más bien a estar conformes.

La escuela *histórico-difusionista*, dice que la cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.

Las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.

Por otro lado, los que ven a la cultura como *sistemas de ideas* (cognoscitiva, estructuralista, de equivalencia mutua y simbólico), estas escuelas incluyen cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. Las tres primeras proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura, la última escuela afirma que la cultura se ubica en los productos de la mente, es decir, en significados y símbolos compartidos.

La escuela *cognoscitiva*, dice que la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimiento que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad.

Con respecto a la cultura en las organizaciones, esta escuela dice que se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. Las organizaciones son productos sociales basados en los mapas colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción organizacional.

La escuela *estructuralista*, dice que las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes. Las estructuras y procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos.

La *estructura de equivalencia mutua*, dice que la cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca de comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.

Las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las pequeñas motivaciones de los empleados se amalgaman en el comportamiento organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción recíproca del comportamiento. El grado de participación de los miembros es proporcional al interés que allí encuentran.

La escuela *simbólica*, dice que la cultura es un producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.

Una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de las acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.

Los anteriores enfoques muestran ciertas diferencias contradictorias con respecto a la naturaleza y función de la cultura en las organizaciones, no obstante, se ha propuesto que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad de la cual forman parte; se puede aceptar en tanto que las organizaciones tienen particularidades de sus orígenes y de su pasado, de sus líderes fundadores, de su modo de adaptación a tecnologías particulares, así como de las características de la industria de la cual forman parte y el ambiente sociocultural en el cual viven, estas manifestaciones contribuyen a crear dentro de la organización una cultura propia.

Pero el que la cultura de la organización pueda ser diferente a la de la sociedad en la que se desarrolla, no implica que no se adhiera a ciertos valores de la sociedad, puede ocurrir que la organización encuentre su razón de ser y su justificación en un subconjunto de valores sociales; una sociedad pluralista permite a las empresas construir su cultura sobre bases diferentes. Una organización con sus propios objetivos, su sistema de valores y su cultura puede buscar garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad en la que se rodea.

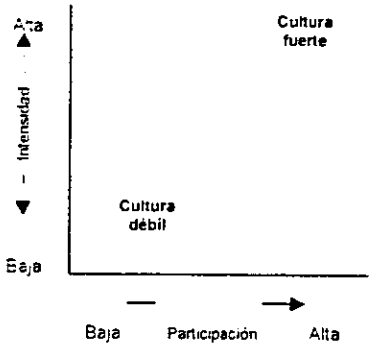
La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacionales y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones, porque ellas son a la vez creaciones sociales y creadoras de significados.

Culturas fuertes y culturas débiles

Las culturas fuertes son aquellas que ejercen mayor influencia en el comportamiento de los miembros de la organización y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal. Se caracteriza porque los valores centrales se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea la adhesión hacia ellos, más fuerte será la cultura. Por otro lado, las culturas débiles son aquellas en las que el nivel de intensidad y participación de los empleados son bajos. *Ver figura 4.1.1*

Fig. 4.1.1.

Culturas fuertes ante débiles



Un resultado que salta a la vista de las culturas fuertes es la disminución de la rotación de personal, en este tipo de culturas existe una gran participación de los miembros con respecto a los objetivos e ideales de la organización, esto hace en los empleados una unidad y que origina cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, por lo que se disminuyen asi las intensiones de abandonar la empresa.

La cultura fuerte esta intimamente ligada a la formalización ya que ésta última regula la conducta de los empleados en la organización. tal vez la diferencia entre ambos conceptos es que la formalización la encontramos explicita en la estructura de la empresa, mientras que en la cultura no hay documentos escritos. Tanto la formalización como la cultura llevan al mismo destino. La relación es que en cuento más fuerte sea la cultura, menos necesitará la gerencia de establecer normas y reglas formales que rija el comportamiento de las personas.

Funciones de la cultura

La cultura cumple una serie de funciones dentro de una organización:[2]

1. Define los limites, establece distinciones entre una organización y otras.

2. Trasmite un sentido de identidad a sus miembros.

3. Facilita la creación de un compromiso personal con los objetivos comunes de la organización más que los intereses personales.

4. Incrementa la estabilidad del sentido social.

[2] Stephen Robbins. *Comportamiento Organizacional* Pag. 444.

Se dice que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados; también es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guía y modela las actitudes y el comportamiento.

La cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento de los empleados, lo anterior repercute en el beneficio de la organización. Para el empleado, la cultura le es útil porque aminora la ambigüedad, le indica cómo se hacen las cosas y lo que es importante.

La cultura se convierte en una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización, este fenómeno llega a suceder frecuentemente en un ambiente organizacional dinámico, es decir, la empresa se enfrenta a cambios rápidos y la cultura arraigada no los asimila, por lo que se convierte en una cultura inadecuada para los nuevos retos. Cuando el ambiente es estable, la congruencia del comportamiento es una ventaja.

Cultura organizacional y autoridad simbólica

Dentro de la cultura organizacional existen símbolos verbales y no verbales que se utilizan deliberadamente con el fin de dar una identidad a la organización, lo cual a su vez permite una identificación con ésta para dar sentido a las acciones.

El ambiente donde se desarrollan las empresas no sólo es un medio favorable para el cumplimiento del trabajo que se debe hacer, además está compuesto por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido, que los directivos deben permanentemente

interpretar, reforzar e influenciar; una de las principales tareas de la gerencia es el establecimiento de ciertos aspectos de la identidad colectiva.

Cabe mencionar que el ambiente del hombre no solo se compone de objetos, sino también de símbolos, y estos símbolos no son creados arbitrariamente. Los símbolos son portadores de sentido ya que definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo. La utilización de los símbolos es importante porque todo lo que estructura, identifica y da sentido a una situación dada, también ejercerá la autoridad en esa situación.

Los gerentes pueden utilizar los símbolos para nutrir su cultura corporativa tratándola como lenguaje rector de un sistema lógico de pensamiento. La participación y pertenencia a una cultura dada abren el camino a un lenguaje particular, elaborado y compartido con los demás. La cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas formas de obrar y ofrecer la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva. La identidad individual llega a ser colectiva cada vez que se dice "nosotros", reforzándose así la pertenencia a la organización y a su imagen.

La filosofía del trabajo en la cultura organizacional debe ser compartida a todos los empleados fundada en un sistema de creencias y procedimientos gerenciales enfocados a la importancia que tiene la empresa en el trabajo, esta filosofía se comparte por medio de eslóganes conocidos y puestos en práctica por todos en la organización, estos eslóganes se trasmiten de boca en boca, se escriben en camisetas y en las carteras. La filosofía de la organización constituye el carácter mismo de la empresa y los directivos tienen la tarea de profundizarla y propagarla.

La cultura en la organización designa un estado de espíritu colectivo sobre la forma particular en la que en una empresa se hacen las cosas, la cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo; su tarea es doble: una primera parte es la de estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos, en segundo lugar, debe difundir la actitud que adoptará la organización para justificar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes.

Hay dos aspectos necesarios para los gerentes cuando tener responsabilidades que influyan en la percepción de la realidad y del sentido, estos son:[3]

1. Los símbolos de identidad organizacional y,

2 El sentido simbólico de la autoridad.

Estos dos aspectos también refuerzan la solidaridad en el trabajo estableciendo una identidad colectiva.

Allaire y Firsirotu proponen un concepto integrativo de la cultura:[4] "...como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales, ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc."

[3] Harry Abravanel, *Cultura organizacional y autenticidad simbólica*, Cultura Organizacional Pag 45.

La comunicación oral es la vía útil de la palabra con la que los gerentes pueden explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar; es así como se establece un sentido colectivo eficaz. El sentido es un factor esencial en el establecimiento de una realidad hecha de interpretaciones e interdependencias. El manejo del sentido es una expresión de poder, porque el sentido establece la realidad organizacional. El sentido define la eficacia y determina los medios para medirla. Además, determina la manera como el comportamiento de los individuos refleja la estructura y el proceso organizacional, donde se incluyen la toma de decisiones, la utilización de recursos y la percepción del medio interno y externo. El sentido colectivo explica las metas organizacionales, los criterios para medir la productividad, la interpretación dada de los acontecimientos, a las acciones y a los resultados, la definición del comportamiento aceptable, la asignación de recompensas y justifica el poder y sus mecanismos.

La comunicación oral o escrita sirve de vehículo para mensajes y sentidos. En las organizaciones es conveniente utilizar un lenguaje simple. Cuando el enunciado depende del simbolismo, proporciona a la persona que habla, a sus interlocutores y a la situación, más información de la que se podría sacar del mensaje solamente.

La palabra contiene y transmite la cultura de la empresa, le presta una forma tangible. La cultura corporativa es el resultado de un proceso de experimentación y de descubrimiento, una vez en su sitio, se transmite de una generación de gerentes a otra con la ayuda de prácticas diferentes; se puede decir que la palabra organizacional es equivalente a la acción.

[4] Yvan Allaire y Mihaela Firsirotu. Op. Cit. Pag. 45.

La ideología organizacional es aquella que está integrada a un sistema de creencias, donde el conocimiento se transforma en ideología y ésta es la que sirve para crear, justificar y explotar las empresas. La ideología llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales y el todo forma un sistema de creencias que sirve para definir y mantener la organización. Los gerentes para dar un sentido que puedan girar la acción común y la toma de decisiones, deben poseer una base ideológica bien precisa.

La ideología trata de mantener una lealtad doble: una a la pureza de los principios morales y otra a las exigencias de las situaciones concretas que se presenten; la ideología debe ser fiel a sus principios básicos y a su deseo de sobrevivir en el plano concreto. la doble lealtad puede acarrear contradicciones, cuando éstas se presentan, se pueden resolver mediante el empleo de diversos mitos. Los gerentes son los que estimulan la creación y el empleo de mitos mediadores.

Los empleados dan un cierto sentido a los actos que no es puramente objetivo las acciones se comprenden, se interpretan y se dotan en el interior de mundos subjetivos. Todo acto o proceso puede asumir vanos sentidos según el contexto de quien hace el análisis y sin tener en cuenta la intención original del acto; una misma acción en una organización puede interpretarse de diferentes maneras en momentos o sitios distintos. Los gerentes deberán saber cómo los empleados influyen en la elección del sentido, y cómo reaccionan éstos a los diferentes actos. Aquí, la autoridad de la gerencia debe basarse en la integración de los diversos grupos e individuos de la organización con identidad organizacional. Los distintos grupos presentan diversos contextos particulares y diferentes. cada grupo se repliega sobre su sentido y su interés colectivo que resulta de su pasado y de sus intercambios actuales con otros grupos. el trabajo de la gerencia está en que se inculque muy bien la identidad organizacional para obtener la unidad.

Los gerentes deben analizar los contextos simbólicos para comprender una cultura diferente a la de ellos. Para el empleo de símbolos, se deben analizar los datos de la situación, se debe facilitar la discusión en grupo, adoptar un procedimiento, un punto de vista, un lenguaje común y un sistema de pensamiento; si no se hace de esa manera puede reinar la confusión y el desorden; es necesario estar de acuerdo, establecer el orden y mantener la continuidad porque los grupos son portadores de una cultura dentro de la cual existen intereses particulares, que se deben saber conciliar con los de la organización.

Los gerentes son una fuente de información importante para los empleados que desean conocer las estrategias de acción que los lleven al éxito. Los gerentes refuerzan y estimulan el comportamiento conforme a su idea de la forma en cómo se hacen las cosas. la gerencia tiene un interés personal en difundir los conocimientos básicos sobre la jerarquía, el cumplimiento, la responsabilidad y la adhesión; para esto, una buena comunicación es de suma importancia para conseguir el éxito, una tarea de peso en la administración consiste en el desarrollo de las buenas actitudes de comunicación.

4.2. Creación y conservación de la cultura organizacional.

La cultura organizacional no se crea espontáneamente, se establece y cuando esto se logra, es difícil que desaparezca. Los orígenes de la cultura se dan en las costumbres, tradiciones y la manera en que las organizaciones cumplen con su misión. Cuando se crea una empresa, los fundadores ejercen una notable influencia en la cultura inicial, imponen su visión y sus prejuicios a todos los integrantes, de tal manera que la cultura organizacional interactua entre las ideas y suposiciones de los fundadores y lo que los miembros aprenden después con su propia experiencia.

Una vez que la cultura se ha establecido, hay acciones dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes, aquí se encuentran tres funciones centrales para el mantenimiento de la cultura, estas son las técnicas de selección empleadas, las acciones de la alta gerencia y los métodos utilizados en la socialización.

La finalidad del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a aquellas personas que tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos de la organización; un punto neurálgico de la selección es el decidirse por el candidato que se adecuará a la forma de ser de la organización, puede ocurrir que un buen candidato vea en ella conflicto entre los valores de la misma y los suyos, entonces es probable que voluntariamente desista del proceso de selección. Es por eso que un punto central para la conservación de la cultura de la empresa es la selección, ya que descarta a aquellos candidatos que pudieran atacar o minar sus valores básicos.

Las acciones de la alta gerencia también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional, los ejecutivos de alto nivel a través de sus acciones fijan las normas que se trasmiten a la empresa respecto a la conveniencia de asumir riesgos, el grado de libertad hacia los subordinados, la presentación de los mismos, las oportunidades de desarrollo, las compensaciones y premios, entre muchos aspectos más

Una de las preocupaciones importantes para el mantenimiento de la cultura organizacional es la manera en que los empleados de nuevo ingreso conozcan y se familiarcen con ella, por lo que es necesario que la empresa trate de adaptarlos, a este proceso se le llama socialización. Este proceso está vigente durante toda la vida del empleado en la organización, ya que ello viene a sostener la cultura. El proceso de socialización se puede dividir en tres etapas: antes de la llegada, el encuentro y la metamorfosis.

La primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado por la empresa, en la segunda etapa, el nuevo miembro ve la empresa como ella es realmente y afronta a la realidad contra sus expectativas, en la tercera etapa, se dan cambios relativamente permanentes, donde la persona domina las habilidades que su trabajo requiere, desempeña sus nuevos roles y se ajusta a sus normas y valores de su nuevo grupo. Como resultado al proceso de socialización, esta influye en la mejora de la productividad, la aceptación personal de los objetivos de la empresa y en su decisión de pertenecer a ella.

4.3. Aspectos que ayudan al empleado para el aprendizaje de la cultura.

La cultura de la organización se trasmite a los empleados de diferentes maneras, las más importantes las constituyen cuestiones como las historias, los rituales, hábitos organizacionales, los símbolos materiales y el lenguaje

Historias

Son las anécdotas que vivieron los fundadores y los miembros de la organización que muestran la forma de pensar y de conducirse en la organización y para ella misma, esas historias contienen una narración de hechos referentes a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia, las conclusiones sobre estas vivencias, sirven de ejemplo para todos los que conformaron la organización en el momento en que sucedieron y sirven como enseñanza para los nuevos empleados que ingresan a la empresa.

Las historias ejercen una autoridad en las organizaciones definiendo o influyendo en las decisiones y en las percepciones comunes, es decir, diseñan el estilo apropiado de razonamiento, presentan una perspectiva común en cuanto a las soluciones que serían aceptables, las historias incitan a los individuos a adherir valores y acciones, contienen las presuposiciones y los valores implícitos que servirán de guía a quienes deben tomar las decisiones.

Según Selznick[6], la autoridad institucional se establece cuando la alta dirección logra vincular la búsqueda de metas organizacionales con un sentimiento de pertenencia y de satisfacción colectiva. Esta autoridad sirve para unir las diversas partes de la organización y

[6] Selznick. *Historias, Relatos, Leyendas y Mitos Organizacionales*. Citado por Harry Abravanel Op. Cit. Pag. 59-60

reunirlas alrededor de una óptica común. Se ha demostrado que para transmitir y mantener los valores y principios organizacionales, los mejores directores saben valerse de historias y de cuentos.

Las historias nunca pierden su atractivo, son fáciles de recordar y se cree en ellas porque se logra cierta satisfacción, pueden servir de guía para resolver los problemas, explicar ciertas casualidades e identificar los valores esenciales. En las historias se encuentra la inspiración y el medio para satisfacer las necesidades de identificación.

Rituales

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

El rito es una forma de adoración organizacional que se distingue por cuatro características:[6]

1. El aspecto litúrgico: en su calidad de forma de adoración colectiva, los ritos implican con mucha frecuencia un compromiso personal y un grado de participación notables.

2. El aspecto representacional: los ritos se refieren a los principios internos, tales como el espíritu corporativo, que sostienen y guían a la organización.

[6] Haro Abravanel Op Cit Pag 61

3. Una doble función: Los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo.

4. Un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos, sean buenos o malos, y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos: principios vivos que definen la organización.

Los ritos están ligados a la vitalidad y al desarrollo de la organización. Las actividades rituales propiamente dichas casi siempre tienen lugar con la participación de algunos individuos solamente, pero se dirigen a la colectividad; ejemplos de ritos colectivos son la planeación estratégica, los programas de desarrollo organizacional y los proyectos de desarrollo comercial. Estos ritos colectivos permiten la reafirmación de los sentimientos de lealtad y de responsabilidad, de los puntos de vista comunes y de los elementos negativos que se deben eliminar, el rito es una investigación que puede revelar los aspectos del carácter organizacional que normalmente a simple vista no se detectan.

La gerencia efectiva, además de tener en cuenta las metas que se deben alcanzar y los medios que se deben emplear, deben también valerse de muchas oportunidades para reafirmar y reforzar la identificación con la cultura organizacional, es decir, que deben saber crear una buena actitud, haciendo adoptar en todos los niveles de la organización su versión de la identidad y del sentido colectivo.

Hábitos organizacionales

A diferencia de los ritos donde el contenido es esencial, los comportamientos rituales (hábitos o costumbres) se basan en la forma. El hábito conduce a un resultado preciso, mientras que el efecto del rito es variable. Los hábitos se basan el los símbolos del estatuto y del poder que conforman los métodos y las relaciones en el lugar. Un modelo ritual es una fórmula que une y conduce actos diversos a un resultado preciso.

Los hábitos refuerzan el sentimiento de estabilidad poniendo al día los cuentos y los mitos organizacionales así como permitiendo la expresión de fuerzas emotivas y sociales. Los hábitos influyen porque son el producto de las lecciones del pasado; reflejan los conocimientos sacados de las experiencias y de los errores, conocimientos que llegan a ser parte integrante de la organización.

Los actos rituales comprenden todos los comportamientos que han hecho su prueba en el curso de los años, representan la sabiduría colectiva útil para las generaciones siguientes Los hábitos expresan valores y así como los ritos, transmiten y mejoran la cohesión de la organización.

Ceremonias organizacionales

Las ceremonias son acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva, es decir, concentran la emoción en el instante presente.

Las ceremonias establecen y mantienen la lealtad para con el grupo o la organización, fortificando el sentimiento colectivo de pertenencia. Los miembros desempeñan un papel activo, la participación aquí, ayuda a disminuir la ansiedad satisfaciendo necesidades de expresión.

Las ceremonias con frecuencia tienen un carácter ritual, son medios de vivir la experiencia emotiva de la colectividad de participar en la mística del grupo. El individuo siente allí su prestigio realzado a pesar de que la individualidad queda relegada por la participación colectiva pues la ceremonia refuerza la identidad.

Totemismo corporativo

El totemismo se define como símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y significados que establece una relación entre naturaleza y cultura. Las ideas, los valores y las creencias en materia de jerarquía, de éxito, de responsabilidad y de pertenencia, así como de todas las formas rituales, son elementos que constituyen un sistema totémico.

El tótem típico de una organización se constituye de actividades simbólicas que encierran tres aspectos.

1. La jerarquía como expresión del orden social.
2. El éxito como expresión del orden moral.
3. La responsabilidad y la pertenencia que estructuran el orden social y moral en un conjunto racional o en un orden natural que hace posible imaginar otro estado de cosas.

En la vida diaria de una organización, el tótem corporativo permanece silencioso e invisible, la definición de la realidad y de sus exigencias es evidente e implícita, sin necesidad de que exista realmente una figura de tótem en la organización; la arquitectura de los edificios, la disposición del terreno y hasta los jardines, son partes constitutivas del tótem corporativo. Lo que da objetividad y realidad a los objetos es que ellos suscitan reacciones similares en los diferentes individuos y en momentos diferentes.

El tótem corporativo tiene un valor simbólico y aunque sea muy respetado, se evoca solamente cuando hay que reivindicar algunas cosas o cuando se emprende la búsqueda de un significado más profundo; cuando es así, parcial o totalmente, se presenta como una especie de fe o mística que ofrece la respuesta a las preguntas más fundamentales rescatando la identidad organizacional. Los aspectos más profundos suelen ser emotivos y cuando los gerentes presentan sus respetos al tótem corporativo, bajo forma ritual, con ademanes y sus actitudes, despierta en los subordinados a hacer otro tanto, es así como los gerentes simbolizan el buen camino y tienen éxito al ejercer una gran influencia sobre sus subalternos, colegas y superiores.

El tótem corporativo representa a un sistema homogéneo de creencias y prácticas, el cual reúne a sus miembros en una comunidad sociomoral, que es la organización. Un tótem es eficaz cuando puede al mismo tiempo limitar y liberar la expresión personal guardando intacto el nosotros colectivo.

La probabilidad de éxito profesional y de satisfacción en el trabajo, es máxima para el gerente que sabe hacer suyos el tótem corporativo y los valores que él representa, cuando es así, logra formar un equipo y comparte un sistema simbólico de importancia y un lenguaje común dentro de la cultura organizacional.

Símbolos materiales

Son aquellas figuras del tener que identifican a una organización y que refuerzan la cultura de una empresa, por ejemplo, el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son símbolos materiales que indican a los empleados quienes son importantes; también el grado de igualdad deseado por la alta dirección y las clases de conducta (aceptación de riesgos, actitud conservadora, autoritaria, participativa, individualista, sociable, etc.).

Lenguaje

Es el que se utiliza como medio de identificación de los integrantes de la cultura, cuando el lenguaje es aprendido, los miembros de la organización dan prueba fiel de aceptación de la cultura, esto hace que se preserve. A través del tiempo, las empresas desarrollan términos especiales para describir el equipo, las oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su giro. Esa terminología desarrollada por las organizaciones sirve de común denominador que une a los miembros de la cultura.

4.4. Grupos de empleados y orientaciones culturales.

Algunas personas creen que las organizaciones sólo poseen una orientación cultural, es decir, que son monolíticas, sin embargo se debe tomar en cuenta que las organizaciones son plurales, porque los empleados que allí trabajan se dividen en varios grupos que tienen orientaciones culturales diferentes. A partir de que el empleado establece una identidad de grupo es cuando se puede hablar mejor de la pertenencia a un grupo. La identificación de la persona en un grupo hace que sea significativo su trabajo en la organización y determina su papel y sus funciones.

A partir de que el empleado hace este cierto tipo de categorías, hace puntos de referencia que definen su lugar en la organización y por ese mismo hecho, lo asimilan a los demás empleados que considera tienen las mismas características y los distancian de quienes tienen otras distintas El empleado crea la visión de la organización en si mismo, esta visión de la organización, ofrece un marco dentro del cual los individuos dan un sentido de lo que hacen ellos y los demás.

Se le llama cultura organizacional a los sistemas de categorías de pensamiento, las reglas y los postulados a partir de los cuales se articula la visión de la organización. aunque la cultura organizacional no se limita a la visión de la organización puesto que esta es más que una imagen, ella está articulada y proporciona las claves no solamente para observar a la organización sino también para hacer significativo lo que se ve, es una base de interpretaciones, de explicaciones y de argumentaciones.

Podemos afirmar que en una organización no hay tantas culturas organizacionales como grupos de categorías que se formen, puesto que todos esos grupos comparten muchos aspectos en común; los diferentes grupos viven en un mismo espacio y se comunican continuamente entre sí, no se puede pensar que los sistemas de categorías, las reglas y los postulados de sus respectivas culturas nada tengan en común, la importancia de lo que tienen en común es variable. Dentro de una organización, las diferentes culturas pueden tener mucho en común y por eso es legítimo hablar de una cultura organizacional y de subculturas, es por eso que es necesario tomar en cuenta las categorías a partir de las cuales los empleados se agrupan y las orientaciones culturales de los empleados y de sus grupos.

Categorías de agrupaciones

Se forman a partir de diferentes aspectos como lo son las profesiones, los puestos, el sexo, los departamentos o diferentes áreas de trabajo: las anteriores agrupaciones suelen ser homogéneas. También se incluyen categorías por antigüedad en la organización que a la vez esta relacionada con la edad.

Inclusiones y exclusiones

La lengua o la manera de expresarse y su contenido proporciona a los empleados los medios para incluirse entre unos o separarse de otros; lo más importante de estos medios es el uso de la primera y de la tercera persona. La primera persona indica una inclusión de quien habla con sus similares o colegas, por ejemplo al decir: "nosotros los contadores" y la tercera persona se refiere a "ellos, los del corporativo". El análisis de las inclusiones y de las exclusiones es gramatical y lógico, que se complementa con las alianzas y oposiciones.

Alianzas y oposiciones

Cuando los individuos al hablar de su trabajo, evocan a otros empleados o a otros grupos de empleados y se asocian sentimientos y calificativos diversos. La expresión de sentimiento es un buen indicativo de alianzas y de aproximaciones o de oposiciones y de distanciamiento entre empleados. Los conflictos son formas extremas de oposiciones que permiten la identificación fácil y fiable de oposiciones y alianzas. Los calificativos que un empleado asocia con otro, con sus actitudes o con sus ideas, pueden ser marcas de adhesión o de rechazo.

Identificación por la experiencia

Con frecuencia los empleados se identifican por experiencias del trabajo anterior. La identificación por la experiencia se manifiesta principalmente en las historias que los empleados cuentan sobre sus experiencias en el trabajo. Estas historias identifican a un grupo de personas que trabajan o han trabajado conjuntamente en una tarea específica en un lugar determinado.

Los símbolos de identificación y los hábitos

Los lugares de trabajo dan la idea de una multitud de símbolos de identificación y de hábitos útiles para el descubrimiento de agrupaciones de empleados. La moda del vestir, los hábitos de vida, los símbolos de clases o el uso de un tipo de lenguaje, de expresiones o de un vocabulario particular pueden indicar la existencia de grupos de empleados. Las relaciones informales en la hora de comida o después del horario de trabajo pueden indicar las redes de comunicación y las frecuencias de interacción.

Por orientación cultural se entiende la identificación de lo que un empleado o un grupo de empleados considera deseable. Una orientación cultural sirve para dar un sentido a las prácticas que percibe un empleado, a las actitudes que asume y a los objetos que lo rodean y de las evaluaciones, explicaciones y justificaciones que da.

Marcos temporales

Las orientaciones culturales de los diferentes grupos se colocan en marcos temporales. Los horizontes temporales varian mucho de un grupo a otro y de una organización a otra, estas diferencias dependen del uso de limitadores de tiempos diferentes. La acción presente y futura que propone una orientación cultural tiene diferentes relaciones con el pasado, cuando las orientaciones son diferentes a las del pasado, surge una oposición entre prácticas antiguas y nuevas, y por lo mismo, se crea un marco temporal dentro del cual se incluye la orientación cultural. La orientación cultural que propone cambios, por regla general, debe contener marcos temporales que distinguen claramente el pasado y el futuro

4.5. El problema de las relaciones interculturales.

Uno de los grandes retos de las empresas transnacionales es el de llevar a otros países con culturas diferentes la forma de operar y hacer negocios. Para ellas, es muy importante conocer y empaparse sobre la cultura, la forma de pensar, de trabajar, la manera de gobernar, sus reglamentaciones el tipo y tamaño de mercado y en fin, todos los factores internos y externos que afectan a la organización que quiere aventurarse en ellos.

Una parte fundamental de la administración global es realmente la naturaleza intercultural de sus interacciones, muchos directivos reconocen que las interacciones de su cultura con la de otros, son bastante difíciles para poder administrar eficazmente, es por eso que muchas empresas y escuelas de negocios mandan a sus ejecutivos a entrenarse en habilidades interpersonales. Interactuar con gente de diferentes culturas representa un grado potencial de distorsión y suele crear muchos malentendidos. El reto consiste en saber interpretar a las personas que vienen de culturas diferentes por medio de sus palabras y acciones.

Si bien el lenguaje es una importante parte de la comunicación, éste no se limita a la habilidad para hablar; implica transmitir una idea entendiendo las de los otros. El mayor de los problemas de la comunicación intercultural ocurre en la percepción y atribución de significados. La comunicación es definida como "un proceso dinámico por donde la conducta humana, verbal y no verbal, es percibida y contestada"[1]. La gente responde de acuerdo a sus percepciones, no necesariamente de acuerdo a lo que el transmisor crea que está comunicando. A esto se le llama un proceso interactivo. Hay dos ideas básicas que surgen de la comunicación intercultural:

[1] Richard Porter, *Communicating Intercultural...* Citado por Henry Lane International Management Behavior Pág. 25

1. *Entender las influencias culturales* (diferencias y similitudes) en la comunicación que afecta a la persona que tiene una cultura ajena a la de la nuestra.

2. *Qué se quiere de la comunicación intercultural.* Las partes que intervienen en ella, deben tener un honesto y sincero deseo para comunicarse y buscar un mutuo entendimiento.

Adicionalmente al entendimiento cultural en la comunicación, hay dos supuestos: *los supuestos del proceso* y *los supuestos del contenido*, que pueden crear barreras en la comunicación.

Los supuestos del proceso son aquellos que se hacen acerca de la comunicación o de la interacción de las situaciones. y si ellos son incorrectos, sin conocimiento y no claros, es muy probable que se mine la comunicación. Por ejemplo, cuando una persona tiene el problema y no entiende la lógica de la situación.

Los supuestos del contenido son esos que se asocian con cosas, conceptos y con la realidad más que con los procesos. Por ejemplo, la jerarquía y el status, el rol individual y el rol del grupo.

Para poder resolver el problema de las relaciones interculturales, Maznevski y DiStefano[8] proponen trabajar sobre tres componentes: 1. Entender las diferencias entre culturas 2. Establecer un puente de comunicación de las diferencias y 3. Aplicar técnicas para integrar o administrar las diferencias.

[8] Maznevski y DiStefano, *Synergistic Performance in Multicultural Management Teams*. Citado por Lane Op Cit Pag. 30

Para el primer elemento, se necesita identificar, describir y organizar los componentes de la cultura diferente a la de la organización. Se debe tomar en cuenta aspectos como: Relación con la naturaleza, orientación al tiempo, creencias acerca de la naturaleza humana, aptitudes y actitudes, relaciones entre la gente y el uso del espacio.

El segundo elemento trata de establecer las condiciones que contribuyan a incrementar la efectividad, esto se logra al darles a los empleados confianza y motivación, encontrando cosas comunes o generalidades afines y no culpándolos de los conflictos causados por las diferencias culturales, más por el contrario, se debe encontrar la correcta atribución acerca de los problemas y los conflictos.

El último elemento trata de integrar las diferencias, para lograrlo se debe fomentar la participación de los empleados para que ellos aporten ideas sobre como resolver los problemas de entendimiento y, por último, construir sobre esas ideas que fueron aceptadas de común acuerdo.

Para los directivos de una empresa que conducen la organización en otra cultura, es muy importante conocer cómo trabaja la misma, cómo se afecta el comportamiento y en qué dimensión se encuentra la organización. El conocimiento y el entendimiento deberán ser las bases para poder tomar acción, pero puede ser peligroso asumir que por que se han aprendido algunas cosas, se puede tomar acción automáticamente, para esto, se necesita destreza que se adquiere con la práctica y la experiencia. El proceso de adaptación debe ser rápido pero actuando paso a paso.

Diferencias entre México y los E.U.A.: Entornos diferentes, prácticas distintas [9]

MÉXICO	E.U.A.
Las relaciones con los clientes se logran a un nivel y gracias a contactos personales.	El contacto es a un nivel menor (compradores) y lo que más funciona es la bondad del producto, su plan de mercadotecnia (inversión publicitaria y promociones), así como la aceptación y desplazamiento del producto.
Al visitar a un cliente se pasa mucho tiempo hablando de temas generales, y en el último momento, se le trata el tema de negocios en una forma muy breve y general.	Primero se trata el tema de negocios con mucho detalle y tiene que estar bien soportado con información, y sólo al despedirse, muy brevemente se trata asuntos generales o no relacionados con el negocio.
Si hay alguna dificultad en las entregas se acostumbra decir que sí se puede arreglar y que no habrá problema, sólo para evitar que no se cancele el pedido, aunque al final casi siempre falle algo y no se entregue a tiempo.	Prefieren que se les diga con anticipación que no hay producto y que no se puede cumplir; y esto lo aprecian más que prometer y más tarde fallar.
Si la orden no se entrega completa por falta de producto no es tan grave.	Si falta el producto se pierde la continuidad y ocasiona que te descontinuen, perdiendo el lugar del anaquel.
El enfoque de las empresas está más hacia el producto o el fabricante.	Las empresas se enfocan más hacia el consumidor, al servicio y al cliente.
Las fechas de entrega no son precisas.	Se tiene que conseguir una fecha para entregar, determinan el día y la hora, quizás hasta con 15 días de anticipación.
Se vende por números de cajas redondeado en cientos.	Se vende por "pallets" con cantidades que varían según el número de cajas que tengan de ese producto.

[9] Sergio Raimond-Kouilhac, Salvador Ceron y Juan Carlos Nuñez. Nota Técnica. IPADE (P) AEX-533.

MÉXICO	E.U.A.
Se otorga el descuento en base al volumen.	Se da el descuento según sea el tipo de canal de distribución sin importar el volumen.
Los vehículos pueden transportar 40 toneladas por camión o trailer.	Los vehículos sólo pueden transportar 20 toneladas.
Casi siempre se resuelven las cosas en el último momento.	Tratan de adelantarse y prever los problemas.
Se restringe la información y las empresas están muy centralizadas.	Se comparte más la información y se delega a niveles inferiores.
Los horarios son flexibles.	Los horarios son muy precisos.
Si se está 15 minutos después de una cita se considera aceptable.	Se suele acudir a las citas 10 o 15 minutos antes.
No existe una reglamentación estricta y clara sobre prácticas de competencia y regulación antimonopólica, y es muy común la existencia de fuertes vínculos entre competidores.	Existe una amplia legislación al respecto, y una práctica regulatoria muy estricta.
La dirección de las empresas no suele ser criticada bajo ninguna circunstancia.	Es común que se critique los resultados, especialmente cuando ha sido pobres.
Los empleados no confrontan a sus superiores directamente y la disciplina punitiva suele ser contraproducente, un sistema conciliador y de entendimiento funciona mejor.	Hay un sistema establecido de disciplina que tiene que ser seguido.
Si una llamada es importante, normalmente el interesado volverá a llamar.	Cuando uno deja un mensaje, la persona que lo recibe devuelve la llamada, tanto de inmediato, como uno, dos o tres días después.
La burocracia suele ser flexible.	La burocracia no suele ser flexible.

MÉXICO	E.U.A.
La información cronológica estadística se presenta de izquierda a derecha (1997-1998-1999)	La presentación es al contrario. (1999-1998-1997)
Es común hacer invitaciones a restaurantes a los empleados de trabajo, solamente los amigos íntimos son invitados a la casa.	Es frecuente que un gerente invite a sus empleados y esposas a su propia casa con la idea de contribuir al espíritu de equipo.
Es muy común que se hable de usted (es una formalidad) y se usa el título y apellido al principio, y solo se usa el nombre de pila si se permite hacerlo.	Se acostumbra usar el nombre de pila inmediatamente después de haber sido presentados (Se habla de tú).
Cuando alguien termina algo en el último momento, se dice "Terminó a los cinco para las doce".	Se dice "Terminó a la onceava hora".
Es común agregar la palabra "no" al final de un comentario.	Esta práctica causa confusión.
Los mexicanos llevan la cartera en el lado derecho del pantalón.	Los americanos la llevan en el lado izquierdo.

Las soluciones en MÉXICO no son siempre las mejores para los E.U.A. Lo que funciona en MÉXICO en un 90% en los E.U.A. no funciona y viceversa.

4.6. Cambio cultural.

El éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. Las empresas deben cultivar creencias, las exigencias y suposiciones, así como los modos de comportarse y los estilos de gerencia que son requisitos previos a la supervivencia y del éxito de un ambiente que ha cambiado.

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde las estrategias estructuras y sistemas adquieren su energía El éxito de los proyectos de transformación dependen del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura motriz de la empresa en tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y con los sistemas formales de la gerencia.

Allaire y Firsirotu,[10] en base a su experiencia, proponen cuatro esquemas para la formulación y la aplicación de estrategias que tengan como objetivo cambiar radicalmente el curso de una organización.

Para iniciar una estrategia de cambio, la dirección de la empresa debe, primero que nada, estar plenamente convencida de que se deben imponer medidas enérgicas, por eso es esencial comenzar por diagnosticar de una manera precisa la relación de la empresa con su ambiente y haciendo la correcta distinción entre ambiente actual y futuro, con esto, se presentan las cuatro situaciones a las que se refieren los autores como estrategias:

[10] Yvan Allaire y Mihaela Firsirotu. Op Cit. Pag. 164-169

1. *Armonía y continuidad.* En este caso, la estrategia de la empresa se adapta bien al ambiente actual, lo que le permite tener un buen desempeño económico. Como el ambiente futuro es predecible en base al ambiente actual, el cambio se hace gradual, es decir, el ajuste armonioso actual y el cambio sincronizado y progresivo sirven para preparar el futuro. Este cambio es más fácil de establecer en periodos de crecimiento económico y de desarrollo tecnológico estables.

2. *Inadaptación temporal o ajuste prematuro.* Aquí la empresa no se adapta bien al estado actual del ambiente, lo que produce un pobre desempeño en el momento. El futuro que se prevé es muy diferente y se piensa que será favorable para la empresa. Generalmente son empresas que están sacrificando el presente por obtener un futuro mejor. Las empresas que se encuentran en esta situación, pueden terminar viendo su sacrificio bien recompensado, siempre y cuando persistan y cuenten con fondos suficientes Es posible que los acontecimientos transitorios hayan trastornado el ambiente actual, creando confusión y desequilibrio. sin embargo, las circunstancias normales a las cuales se adapte bien la empresa, podrán restablecer el futuro; en ese momento, el rendimiento económico llegará de nuevo a un nivel aceptable.

3 *Transformación o reorientación.* Aquí la empresa está bien adaptada al ambiente actual y puede tener un buen rendimiento; sin embargo, los directivos prevén un contexto futuro muy diferente del actual, a raíz de cambios en los datos demográficos, tecnológicos, reglamentarios o competitivos. El proceso de transformación que piensa hacer frente a circunstancias futuras discontinuas puede provocar una desadaptación provisional. Algunas empresas prevén un estancamiento o la decadencia a medida que sus mercados actuales maduren o

se cambien, por lo que desean reorientar sus operaciones a las industrias y los mercados más acogedores.

4. *Reestructuración o revitalización.* En este caso, la empresa está mal ajustada a su contexto actual y muestra rendimientos mediocres o desastrosos. También se adapta mal al contexto futuro. Para algunas empresas no es la inminencia de la quiebra, sino más bien, un largo periodo de resultados mediocres lo que ha provocado la toma de medidas enérgicas destinadas a revitalizar su rendimiento. La elección que se hace entre reestructuración y revitalización depende de la gravedad del problema y de la probabilidad o inminencia de una quiebra. La reestructuración se aplicará más bien a una situación en la que las pérdidas tengan el peligro de ocasionar la quiebra de la empresa si no se toman medidas inmediatas para corregirla.

El cambio radical

Cuando se habla aquí de cambio radical no se refiere a si es posible llevarlos a cabo sin hacer modificaciones importantes a la cultura organizacional. Cualquier cambio siempre lleva consigo algunas modificaciones en los hábitos, las costumbres y los procedimientos; esos son obstáculos inevitables pero completamente posibles de vencer en todo cambio.

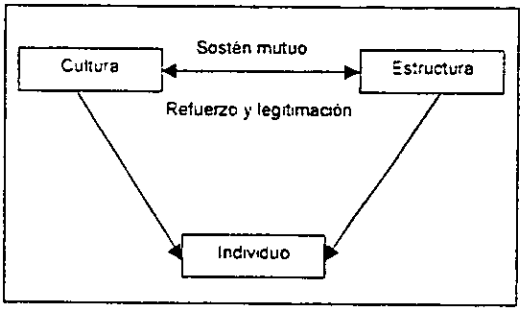
El cambio radical en las organizaciones se refiere a cuando se propone cambiar en los objetivos, la estrategia y los métodos de explotación y que deben acompañarse de cambios en lo que se da por adquirido, en las actitudes fundamentales, los valores y las creencias comunes y a los cuales nos sentimos ligados. El cambio radical es aquel cuando contempla no solamente las características formales de la organización (estrategia, estructura organizacional y sistema gerencial), sino también e inevitablemente, los valores

básicos y el sistema de significados, es decir, la cultura de la empresa. Un cambio radical es sobre todo un cambio de sistema de valores básicos de una empresa, es un paso radical de un esquema conceptual, de un conjunto de principios organizacionales a otro.

La dirección debe llevar a cabo una revolución cultural que permita reemplazar las creencias, las hipótesis, los valores y los símbolos, por una cultura propicia a la realización de nuevas metas, de nuevas estrategias y modos de dirigir.

Esquema conceptual de una organización (Ver figura # 6.1.)

Figura 4.6.1.
LA ORGANIZACIÓN



La *estructura* contiene todas las características formales y tangibles de la empresa. Ella se refiere a los objetivos y a las estrategias, a los aspectos estructurales y concretos de la organización, a sus activos físicos y a su despliegue, a las políticas y a los procedimientos de reclutamiento, formación, progreso y remuneración, a los sistemas de gerencia y de control, los esquemas de dirección, de poder y de autoridad.

Una *cultura* comprende las tradiciones, las presuposiciones, los valores, y las costumbres acumuladas, las cuales surgen del pasado de la organización, de sus dirigentes actuales y anteriores, de su contexto social y de las particularidades de la industria a la cual está integrada. La cultura ejerce una influencia considerable sobre el comportamiento y las acciones de los gerentes y de los empleados.

Los *individuos*, ejecutivos o empleados de todos los niveles jerárquicos que poseen diversas actitudes, interpretan siempre los acontecimientos organizacionales y actúan según hipótesis y exigencias que han adquirido durante su experiencia en la empresa.

Condiciones para la eficacia de las estrategias radicales

La estrategia radical es un concepto fácil de comprender pero muy difícil de llevar a cabo porque depende de dos condiciones previas:[11]

1. La elaboración por parte de la dirección de la empresa de una metaestrategia eficaz; este es un plan de acción tácito y no oficial que la dirección tiene la intención de emplear para poner en marcha los cambios de estrategia formal, de políticas, de sistemas, de empleo de recursos, valores, métodos y estilo gerencial.

2. El reconocimiento del hecho de que la cultura, la estructura y los individuos constituyen tres elementos cuya modalidad y ritmo posibles de cambio y tipo de control por parte de los dirigentes, son diferentes; la comprensión de las dinámicas y de los mecanismos del cambio de cultura y de estructura, es una herramienta indispensable para las revoluciones culturales.

[11] Ibid Pag. 175

La meta del cambio radical discontinuo consiste en inculcar a la organización los nuevos sistemas, los nuevos valores y estrategias que se estimen necesarios para el éxito; debe contarse con un dirigente que afronte los riesgos y los retos del cambio radical para iniciar el proceso, cuando las circunstancias actuales o futuras lo exijan, el dirigente debe aplicar estrategias radicales que tiendan a cambiar las características culturales y estructurales de la organización.

La metaestrategia del dirigente puede comenzar por establecer una investigación de tanteo de objetivos y orientaciones generales, después, debe elaborar las medidas necesarias para su adopción, planificando una secuencia de acciones y de cambios estructurales, y desde luego, ganándose el máximo apoyo para la orientación escogida. La metaestrategia del dirigente debe comprender objetivos específicos y precisos referente al tipo de valores que es necesario inculcar en la organización y las acciones apropiadas para su realización.

La metaestrategia del dirigente debe ser flexible en cuanto vaya avanzando el proceso. la metaestrategia del dirigente lleva a la elaboración de una nueva estrategia formal y explícita, de ella dependerá el éxito y la eficacia actual y futura de una organización.

Dinámica del cambio radical

La figura 4.6.2. muestra los problemas suscitados por el cambio estratégico radical y discontinuo:

Figura No. 4.6.2. Dinámica del cambio

	Grado de influencia de los dirigentes	Ritmo del cambio	Modo de cambio
Estructura	Considerable	Moderado a acelerado	Gestión política acelerado y técnica acompañada de legitimidad cultural
Cultura	Débil a moderada	Débil a moderado	Gestión simbólica moderada apoyada por cambios estructurales
Individuo	Débil a moderada	Débil a moderado	Conversión, por el remplazo entrenamiento, reducación y reestructuración de las hipótesis y de las actitudes generales

Los dirigentes ejercen una influencia considerable, sobre todo en los elementos estructurales (objetivos formales, estrategia, concepción, sistemas gerenciales), los cuales pueden modificar fácilmente si la gerencia tiene una buena técnica y gestión política competente para la solución de controversias internas.

Cuando se trata de cambios en las caracteristicas culturales de la empresa, los dirigentes sólo ejercen una influencia limitada: aquí los cambios se ejercen lentamente y requieren de una gestión simbólica con refuerzos estructurales apropiados.

La gestión simbólica es esencial para el trabajo gerencial, sobretodo durante los periodos de crisis y transformación. Los cambios importantes requieren el reemplazo de los materiales simbólicos, los nuevos símbolos materiales se deben crear y difundir decisivamente. El dirigente debe ser el agente más poderoso del cambio, sus modelos de valores nuevos y de normas de comportamiento deben de ser esenciales para la supervivencia y el éxito de la empresa.

Para hacer cambios eficaces a la cultura y a la estructura, los dirigentes deben tomar una serie de medidas bien coordinadas que servirán de apoyo y justificación recíprocas para estos dos aspectos de la empresa y que tendrán como fin la reestructuración de las actitudes de los gerentes y de los empleados. Al individuo se le deben proporcionar materiales simbólicos poderosos, así como una estructura tangible del nuevo orden instaurado en la empresa: también se les debe dar una explicación convincente de los problemas actuales y de las acciones futuras de la empresa, así como también mensajes precisos en cuanto a los estilos y las normas de comportamiento que conducirán al éxito y que en adelante tendrán su recompensa.

Elaboración y puesta en marcha de las estrategias radicales

Hay pocos modelos sobre las estrategias a seguir cuando se desea hacer en la organización una transformación, reorientación, revitalización o una reestructuración: sin embargo, se pueden encontrar experiencias valiosas por las que han pasado aquellos que han sido revolucionarios en esta materia. Desde luego las siguientes etapas pueden servir de guía para el cambio que se pretende realizar, sin dejar de tener muy presente que cada organización es única con problemas sólo de ella.

Etapa 1. El buen diagnóstico

Los directivos de la organización deben tener la mente puesta en la dinámica de la organización y de su entorno, de tal manera que no se hagan insensibles o ciegos a las señales de peligro, es decir nunca deben de dejar ver a la realidad.

Cada estrategia radical comienza por una evaluación objetiva del grado de armonía entre la empresa, su ambiente actual y sus circunstancias futuras previsibles. Se deben tomar medidas radicales, si los dirigentes deciden, con base al diagnóstico, que la empresa debe ser objeto de transformación, de una reorientación, de una revitalización o de una reestructuración. Las estrategias radicales anteriormente mencionadas tienen una dinámica diferente entre sí y obedecen a sus propias leyes.

Reorientación.

Esta es quizá la más fácil de poner en práctica, por ejemplo, si la empresa está pensando cambiar de sector al que pertenece. No es necesario cambiar la cultura organizacional, sólo habrá que adaptarse a la cultura y estructura del nuevo sector de actividades al que están ingresando. Puede ser que por el contrario al anterior ejemplo, la organización no cambie de sector industrial pero si adicione empresas de otros sectores, no es necesario tampoco, modificar la cultura y la estructura actual.

Esta estrategia tiene también algunos peligros latentes:[12]

[12] Ibid Pag 179.

El marco mental de los gerentes, La principal condición previa a la reorganización es el reconocimiento, por parte de los directivos, del hecho de que ellos están metiéndose en un campo nuevo donde la aplicación de su experiencia y de las aptitudes adquiridas durante años, es limitada si no totalmente inútil. Se debe evitar caer en la tentación de creer que lo que ha contribuido al éxito en el terreno actual constituirá un buen método en otra industria. Esta trampa es especialmente difícil de evitar cuando la empresa hace su entrada a un nuevo campo de acción, sin haber elaborado una estrategia precisa de reorientación.

Los atractivos de la eficacia por la integración. Aun cuando reconozcan que un nuevo campo de acción es diferente, los gerentes pueden sentirse atraídos por las economías realizables gracias a la operación de ciertas operaciones, al hacerlo así se corre el peligro de dejar penetrar la cultura y las actitudes del antiguo campo de actividad en la nueva explotación, trabando así la adaptación de esta última a su medio competitivo.

Para una reorientación eficaz, los directivos deben estar conscientes de que ellos no saben como administrar una nueva empresa en vías de adquisición. También es necesario proteger la cultura y la estructura de la nueva empresa de la influencia del campo antiguo de acción.

Reestructuración.

Esta estrategia es conveniente cuando se trata de la propia supervivencia de la empresa, entonces se deben tomar medidas de apoyo a corto plazo, los directivos deben tomarse el tiempo necesario para establecer las medidas radicales que salvarán a la organización Después se debe encontrar una nueva estrategia que convenga a la empresa y que pueda salvar a esta de su extinción.

Revitalización.

Para que esta estrategia sea eficaz, debe atender a dos problemas; en primer lugar, no se trata de un estado de crisis o amenaza inmediata de quiebra, pero se debe encontrar dónde puede estallar la crisis, ver a dónde llevará a la organización los métodos actuales de la gerencia. El segundo problema es determinar y hacer el filtro de qué es lo que realmente está impactando en los malos resultados de la empresa, si es verdaderamente debido a factores externos o se debe a las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

Transformación.

Esta estrategia es quizá la que más depende de las aptitudes de los ejecutivos de la organización. Esta estrategia equivale a una verdadera transformación desde lo alto, cuando se ven las oportunidades a futuro. Las dificultades a las que se enfrenta son:

1. Si el rendimiento actual de la empresa es satisfactorio más no excelente, falta el impulso y la justificación para producir el cambio. Es difícil para los directivos convencer a todos los niveles de la organización de las consecuencias que se tendrán si se continúa con el mismo camino de las acciones presentes.

2. Puede crearse una inadaptación entre la empresa y su contexto actual. Se puede presentar una cierta confusión y desconcierto en los empleados durante el proceso de transformación, este fenómeno puede llegar incluso a los clientes.

3. Un error en el que se puede caer por parte de la dirección es, preocuparse exclusivamente por los aspectos estructurales, asumiendo que la cultura vendrá por sí sola.

Etapa 2. Evaluación de la cultura y estructura actuales con sus vínculos

En esta etapa, los directivos deben considerar a la organización como un conjunto de sistemas sociales y establecer el esquema del proceso de socialización presente en la empresa.

Los aspectos a considerar son: las hipótesis y las expectativas implícitas de la organización; los valores y las actitudes de la particularidad de la empresa; los factores contingentes (tecnología, reglamentos, relaciones obrero-patronales, competencia, factores económicos del sector) que influyen en las creencias y el comportamiento organizacional; las historias, leyendas y mitos que circulan con respecto al pasado de la empresa; sus ejecutivos antiguos y los actuales; las acciones que han dejado éxitos y fracasos; los comportamientos y condiciones para la promoción; las aptitudes y habilidades necesarias para el éxito; la manera en que el reclutamiento, la formación, la promoción, las estructuras organizacionales y los sistemas gerenciales refuerzan la cultura organizacional actual; la manera de socialización en la empresa, cuáles son los modelos a seguir, las señales y mensajes transmitidos a los empleados, los valores transmitidos durante las sesiones de formación, el nivel de compromiso de los empleados con la empresa, los subgrupos cuyas culturas difieren considerablemente de la de los demás.

Los anteriores aspectos deben permitir el establecimiento de un informe sobre los valores básicos, hipótesis y exigencias que se derivan del pasado y de las contingencias particulares de la organización y se apoyan en políticas y prácticas actuales de la gerencia.

Relaciones múltiples que se deben establecer con la cultura actual

La cultura que se proponga debe mantener, reforzar y elaborar los aspectos de la cultura actual que le sean favorables y compatibles con ella, es decir, los directivos pueden proponer y actualizar los valores y formas de actuar de los antiguos valores y tradiciones que hayan contribuido en otra época al éxito de la empresa. Asimismo, se deben identificar y eliminar los aspectos de la cultura y de la estructura actuales que sean desfavorables y se opongan a la cultura y a la estructura propuestas.

Etapa 4. Reforzar el apoyo político a los cambios propuestos

Crear consciencia en los empleados de la necesidad del cambio. Si es conveniente, valerse de asesores externos y de resultados de investigaciones para hacer comprender los peligros que corre la empresa y mostrar las razones de los cambios propuestos.

Etapa 5. Transmitir de manera poderosa una imagen que refleje la estrategia externa, los valores y los modos de funcionamiento que se deseen instaurar.

La comunicación, como ya se analizó en el capítulo 1 de este trabajo, es de vital importancia dentro de cualquier organización, aquí es donde se debe valerse de todos los medios posibles como revistas internas, boletines, sesiones de capacitación y orientación, entrenamiento, etc., para mantener a todos los miembros de la organización conectados en la misma frecuencia sobre lo que se desea lograr con los cambios radicales propuestos y la manera de cómo se logrará alcanzar las metas fijadas.

Etapa 6. Escoger, reclutar, formar y colocar en todas partes de la organización agentes de cambio.

El agente de cambio, ya analizado en el capítulo 3 de este trabajo, son los dinamos que mueven a toda la organización para poder alcanzar los objetivos planteados del cambio radical; los directivos deben permanecer en contacto con ellos, asegurándose que sean favorables a la nueva orientación y que sepan explicarla.

Etapa 7. Establecer y poner en marcha un programa flexible de acciones sincronizadas.

Los cambios de estructura deben provocar cambios de cultura, y a su vez, la cultura debe legitimar los cambios de estructura; entre estos dos, se desata una tensión inevitable por lo que debe cuidarse de no llegar a un grado crítico que provoque desorientación, confusión y desconcierto dentro de la organización.

Etapa 8. Ratificar la nueva visión de la organización

La nueva visión de la organización se debe reforzar con la ayuda de decisiones y declaraciones públicas, así como también concediendo promociones a los individuos que apoyen la nueva orientación; debe existir coherencia entre los actos y las palabras. Controlar y canalizar los procesos de socialización; asegurar que el reclutamiento, la selección y el entrenamiento de los empleados sean compatibles con la nueva orientación. Estabilizar la organización y volver al modo progresivo de cambio.

En los periodos de transición, evitar las señales equívocas y contradictorias, ya que estas pueden hacer desviar y dilatar el proceso de cambio, de ahí la importancia de una buena comunicación constante y permanente.

4.7. La ideología organizacional.

La ideología de la organización se basa en la percepción y el compromiso colectivo que, a su vez, están íntimamente ligados a las ideas, los objetivos y los valores. Para el gerente, la ideología y la práctica deben ir a la par, el pensamiento y la acción son inseparables y las ideas tienen consecuencias prácticas. La fidelidad a una ideología se expresa con definiciones personales y con definiciones colectivas de la situación. La ideología rige todas las percepciones del individuo y sus experiencias, ya sea que se tomen como problemas o como oportunidades que se deban aprovechar o ambas cosas a la vez.

La ideología de una organización ejerce una influencia directa y profunda sobre la eficacia, así como sobre el significado que se da a la eficacia y la elección de criterios que se emplean para medirla. La ideología de la organización precisa la naturaleza de sus objetivos, los criterios de evaluación del rendimiento, los significados y valores atribuidos a los acontecimientos, a las acciones y a los resultados.

Concepto de ideología

La ideología sirve para crear organizaciones, darles un sentido y hacer uso adecuado de ellas. No se trata de pensar de cualquier manera, sino más bien de una manera especial de pensar, que atienda los intereses de quienes influyan en la organización. La ideología organizacional es un conjunto de ideas fundamentales con sus consecuencias operacionales, que constituyen un sistema predominante de creencias y valores que engendra con frecuencia contradicciones, pero que sirve para definir y mantener a la organización.

Componentes de la ideología

Las ideologías organizacionales constituyen sistemas que encierran de manera racional, valores, hechos y resoluciones para lograr ciertas metas a través de ciertos medios. La ideología refuerza la lealtad a la pureza de los principios morales (lo que debe ser) así como a consideraciones prácticas e inmediatas (lo que se hace). La ideología debe permanecer fiel a sus creencias básicas así como también a sus necesidades prácticas de supervivencia. Cuando la ideología cumple bien sus funciones, cuando guía la acción colectiva y las decisiones diarias, pierde su pureza moral a favor de consideraciones prácticas. La lógica de los principios morales básicos no explica siempre la lógica de las políticas adoptadas o propuestas. La contradicción entre lo que debería ser y lo que se hace, debe resolverse con los llamados "mitos mediadores", que son los que tratan de conciliar los intereses morales y prácticos. La ideología tiene dos dimensiones:[13] la ideología fundamental y la ideología operacional.

La ideología fundamental comprende los principios que determinan los objetivos, las metas que la organización quiere alcanzar y la concepción de lo que se debe hacer. Esta ideología define el compromiso organizacional como algo que vale la pena hacerse pero aún no se ha hecho. Su carácter moral constituye una base de evaluación de la ideología operacional.

La ideología operacional comprende los principios que sostienen las políticas puestas en práctica y que apoyan los medios empleados para lograr los objetivos inmediatos, las normas de eficacia prevalecen allí sobre las normas morales. La ideología operacional es el conjunto de medios escogidos para alcanzar las metas fijadas por la dimensión fundamental.

[13] Harry Abravanel. Op Cit. Pag. 192

Las dos dimensiones forman un sistema de creencias y de valores interdependientes, una se evalúa con relación a la otra. las necesidades de una pueden prevalecer sobre las necesidades de la otra, una de las dos puede cambiar en cualquier momento y las contradicciones entre sus prioridades demuestran la relación problemática entre lo ideal y su realización.

Cambios en la ideología organizacional

La ideología organizacional puede cambiar a través del tiempo, ya es parte del organismo social que se encuentra en constante evolución. El deterioro de una ideología hace nacer a una ideología de reemplazo. Las organizaciones pueden adoptar nuevas ideologías de la noche a la mañana y generalmente sucede esto cuando hay cambio de dirigentes o cuando sobreviene una crisis.

Dentro de la diversidad de ideologías que pueden existir en una organización, siempre hay una ideología predominante, esta se da gracias a aquellos participantes que ejercen más influencia que otros en la vida organizacional. Algunos miembros del sistema desean y necesitan, más que otros, recompensas y satisfacción que se derivan de un buen rendimiento.

Las diferencias ideológicas pueden existir horizontalmente entre grupos que tengan funciones distintas y pueden existir verticalmente entre los escalones jerárquicos de la organización. Además de existir diferencias por los grupos dominantes, también puede influir factores geográficos, culturales y políticos. La pluralidad ideológica puede crear conflictos que en ocasiones son manejables, pero en otras puede causar problemas inevitables sobre todo si se trata de áreas interdependientes.

Para solucionar conflictos entre ideologías es necesario hacer un análisis del problema, este análisis trata de identificar cuáles son los elementos de las dos dimensiones (operacional y fundamental), y dónde se dan las contradicciones entre las dimensiones; después, se deben encontrar los mitos mediadores que resolverán el conflicto, y por último, describir la ideología como sistema global de control.

Sistema global de control

Los diferentes grupos dentro de la organización tienen intereses que no son comunes, es difícil poder conciliar los intereses de todos estos grupos, y el aspecto moral de las prioridades entra en juego cuando se tienen que tomar decisiones. Como se ha mencionado antes, la ideología organizacional representa implícitamente los intereses del grupo dominante porque es él el que está en condiciones de ejercer la influencia necesaria para definir las prioridades de la organización. Es por eso importante identificar al grupo dominante ya que es el que está interesado en mantener la ideología de la organización.

La ideología es un recurso y cuando los valores y las definiciones de la dirección son aceptadas por todos como valores definitivos de la organización, se está produciendo un sistema eficaz de control. La ideología dominante produce una lógica interna que se le parece y cuyo sentido es claro para todos, lo cual permite la integración de grupos e individuos diferentes. Las ventajas de un sistema global de control son numerosas ya que permiten reforzar constantemente y de maneras diversas el convencimiento de todos los miembros de la organización de la ideología global de la organización.

Capítulo 5

CASO PRÁCTICO

Capítulo 5 CASO PRÁCTICO

El desarrollo de este capítulo se enfoca a una empresa comercializadora de productos para la construcción, decoración, mantenimiento y artículos para el hogar. Se ha escogido esta empresa porque representa a un gran número de organizaciones las cuales iniciaron sus operaciones en México con sistemas y procedimientos, formas de trabajo y muchos otros aspectos más que fueron desarrollados, probados, puestos en marcha y que funcionaron en otros países, en este caso concreto, en E.U.A. Cuando estas empresas vinieron a nuestro país, se encontraron con diferencias profundas tanto en factores externos como internos, en la gente, formas de vida, de ver el mundo y de trabajar, el comportamiento del mercado y las economías reprimidas con altas tasas inflacionarias, en otras palabras, un mercado potencial reducido y golpeado, con una población en general, preocupada por la supervivencia más que por la comodidad.

Como se analizó en el capítulo anterior, existen muchos factores que hacen diferentes a las empresas que operan en México a las de países como Estados Unidos, uno de los principales se encuentra en la cultura de la gente, de la organización y de la relación entre ambos. Este es el motivo principal del presente trabajo Sin embargo, este análisis puede servir también para aquellas empresas nacionales que han adoptado formas administrativas de otras culturas y que no han logrado funcionar eficazmente.

Para conservar la confidencialidad de la empresa estudiada, se le ha modificado el nombre y algunos aspectos con la que se involucra, cabe mencionar que, es necesario para esta empresa reforzar y cambiar su cultura para poder enfrentar los retos que se le presentan hoy con respecto a su gente, la competencia y la adaptación al mercado local por lo que este trabajo servirá para que realmente se tome consciencia en la misma sobre lo que es necesario hacer para lograr la permanencia y el éxito en los negocios.

5.1. Antecedentes de la empresa.[1]

En diciembre de 1994 con la unión de dos organizaciones muy importantes, "Grupo Industrial" (México) y "PC Builds" (E.U.A.), nace "Todo para el Hogar" en la ciudad de Monterrey, N.L., con la idea expandirse en todo México y formar una cadena de tiendas para la distribución al detalle de productos para la construcción, decoración y artículos para el hogar.

"PC Builds", el socio norteamericano, es uno de los líderes nacionales de Estados Unidos en la comercialización de bienes para la construcción.

A partir de su creación, los planes de "Todo para el Hogar" para los siguientes cinco años fueron:

1. Establecer una cadena de 25 tiendas que aportaran 3000 empleos directos.

2. Tener una cobertura nacional.

3. Obtener el liderazgo en el mercado.

4. Ofrecer productos nacionales e importados que ayudaran al crecimiento de México, satisfaciendo sus necesidades y los requerimientos que se demandaran.

Inicialmente se contó con gran cantidad de productos de procedencia extranjera, con la meta de ser substituidos en su mayoría por productos nacionales.

[1] Información obtenida del Manual de Inducción de "Todo para el Hogar"

El servicio que distinguiría a "Todo para el Hogar" sería:

1. Patio de servicio.
2. Servicio con personal capacitado.
3. Ordenes telefónicas y entrega a domicilio.
4. Diseño computanzado de áreas de hogar (cocinas).
5. Tarjeta de crédito "Todo para el Hogar".
6. 22,000 productos diferentes.

A finales del mismo año de la fundación de esta nueva empresa, México sufre una de la peores crisis económicas, frenando con esto las ideas de un rápido crecimiento en el mercado. Sin embargo, el objetivo de ser una de las principales cadenas comerciales en materiales para la construcción y la decoración, siguió estando en la mente de sus directivos.

A mediados de 1995 se establece una segunda tienda, esta vez en la ciudad de México como parte del proyecto inicial.

La crisis financiera no fue exclusiva de México afectando también al socio comercial de Estados Unidos, el cual, decide retirarse para reforzar la cadena de tiendas con las que ya contaba en su país; por lo que "Todo para el Hogar" se convierte en una organización 100% mexicana quedando como único dueño "Grupo Industrial" cuyo corporativo se establece en Monterrey operando dos tiendas: una en esa misma ciudad y otra en la ciudad de México. Sus retos en ese momento fueron los de consolidar las tiendas ya existentes en el mercado buscando la preferencia de los clientes en base a un excelente servicio y a mejores opciones de productos.

En 1997, "Todo para el Hogar", se fortalece, se incrementan sus ventas y pasa a ser una empresa muy competitiva dentro del mercado. A finales de este mismo año, vuelve a crecer, ya que compra un establecimiento de uno de sus principales competidores en la ciudad de Monterrey, con lo que se incrementa a tres el número de tiendas.

Para 1998, la empresa se sigue consolidando gracias a la preferencia de sus clientes y a un crecimiento constante, lo que los motiva a construir una cuarta tienda nuevamente en la ciudad de Monterrey.

Actualmente, la empresa cuenta con tres tiendas en Monterrey y una en la ciudad de México. Los directivos del Grupo ven la necesidad de seguir asumiendo los retos de la expansión y de realizar cambios necesarios para lograr el éxito en el futuro.

Es en la tienda de la ciudad de México donde se desarrolla el presente trabajo y donde se presenta el mayor número de problemas a resolver dadas las características particulares de la urbe la urgencia de realizar cambios en sus operaciones y en la cultura organizacional de esta tienda, servirá como modelo para poner en práctica los cambios en las otras tres.

5.2. Situación actual y diagnostico (cultura organizacional).

Misión

"Es la satisfacción continua de las necesidades de los clientes y accionistas, que se traduzca en beneficio para los empleados y para la comunidad en general".

La Visión

"Todo para el Hogar" está comprometida a ser la empresa líder del mercado en donde participe y a tener un crecimiento constante, ofreciendo el mejor servicio, variedad y calidad de productos, así como precios competitivos. También, a tener gente comprometida con la misión, que viva los valores de la organización, siendo con ellos los promotores de un servicio de excelencia y que participe de un ambiente laboral sano y de crecimiento para todos, aportando así un beneficio permanente para la comunidad.

Los Valores

- Respeto a la dignidad de la persona.
- Ambiente de superación y desarrollo.
- Esfuerzo permanente al logro de resultados.
- Aprovechamiento de recursos.
- Servicio de excelencia.
- Comunicación abierta.
- Crecimiento constante.
- Adaptación a los cambios.

Diferenciación

- "En *Todo para el Hogar* sabemos que la diferencia la hacemos cada uno de nosotros, con dedicación, esmero, y un servicio constante de calidad".

- "Podemos vender los mismos productos y al mismo precio que en otros lugares pero, la atención que el cliente recibirá marcará el signo de distinción para que regrese con nosotros".

- "Realizar siempre el mayor esfuerzo y un poco más, ya que el extra es el que el cliente siempre recordará".

"En nuestras manos está hacer la diferencia, tú cuentas con nosotros y nosotros contamos contigo, porque juntos lo haremos mejor."

Áreas de la tienda

- ESTACIONAMIENTO: El área de estacionamiento es para darle más comodidad al cliente, por esto existe una zona exclusiva para los empleados.

- SERVICIO AL CLIENTE: Lugar que se encuentra a la entrada de la tienda y que existe para atender las preguntas e inquietudes del cliente.

- PISO DE VENTA: Área principal de atención y venta directa al cliente en donde se tienen la mayoría de los productos en exhibición.

- CORTES: Área en donde se le da el servicio de cortes en diferentes productos que así lo requiera el cliente.

- PATIO: Área de venta en donde el cliente puede entrar en su carro, tomar la mercancía que necesite y pagar al salir sin bajar de su automóvil.

- VENTAS COMERCIALES Área que se dedica a la venta y atención a profesionales de la construcción, ya sea en la misma tienda, por teléfono o visitándolos en su lugar de trabajo.

- EMBARQUES: Se dedica a la entrega de mercancía a domicilio cuando así lo requiera el cliente.

- SALA DE CAPACITACION: Lugar en donde se realiza tanto el entrenamiento del personal, como juntas y reuniones de la tienda.

- COMEDOR: Lugar donde el empleado checa su tarjeta, guarda sus pertenencias, come, convive y descansa.

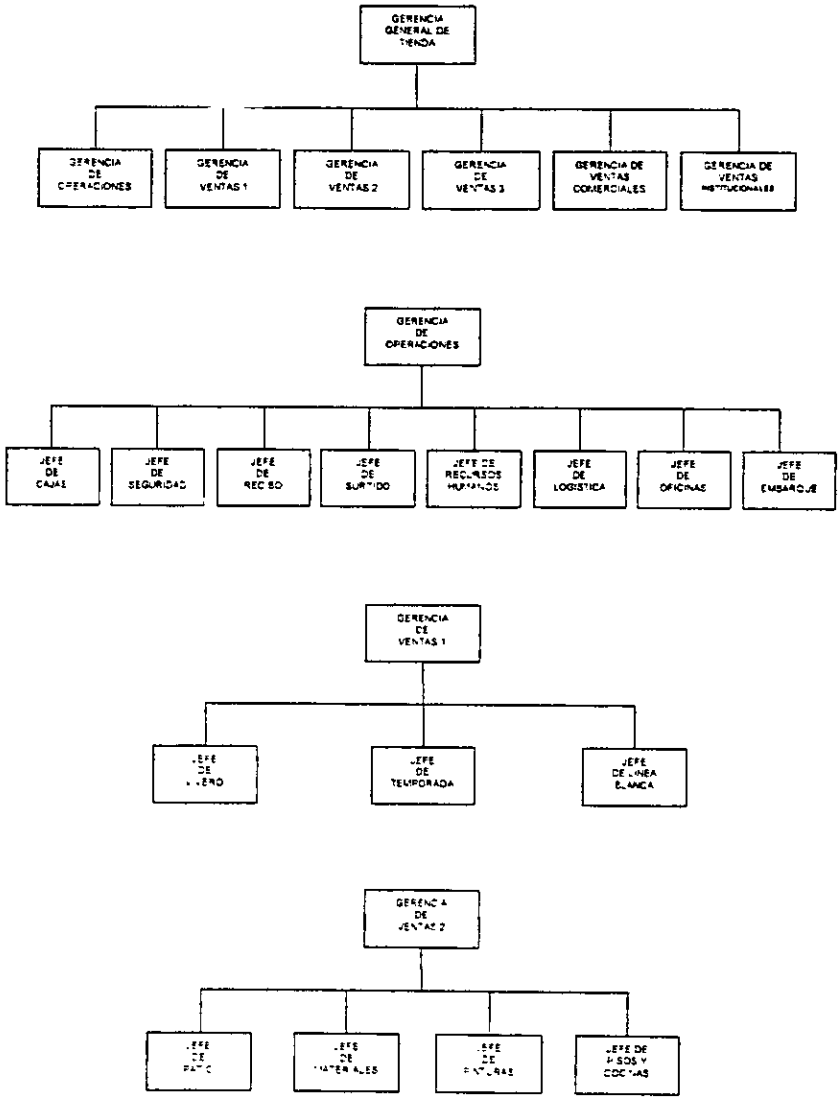
- OFICINAS Area de trabajo operativo, voceo y de servicio a los empleados.

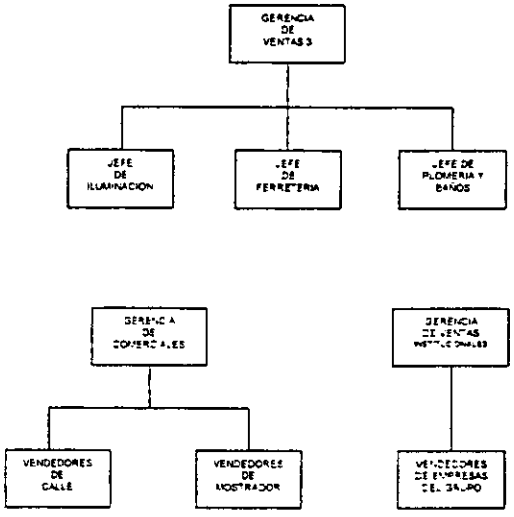
- RECIBO. Área en donde se le da entrada a la mercancía del proveedor

- CAJAS: Lugar donde el cliente paga la mercancía.

- FACTURACIONES: Donde al cliente se le puede facturar si así lo requiere.

Organigrama de la empresa (Tienda)





La Gerencia General reporta directamente a la Dirección de Operaciones, a la Dirección de Comercialización, a la Dirección de Administración y Finanzas y a la Dirección General; estas últimas se localizan físicamente en la Cd de Monterrey, N.L., donde se concentra el corporativo de este Grupo.

En el organigrama no se muestra a las cuadrillas de vendedores que reportan directamente a los Jefes de departamento, estos grupos se conforman de 5 a 10 personas dependiendo las necesidades de cada área.

Comunicación interna

"Sabemos que una buena comunicación entre todos los que trabajamos en *Todo para el Hogar*, es fundamental para brindar un buen servicio al cliente, por tal motivo se han establecido una serie de mecanismos internos que permiten que la comunicación se dé con fluidez y claridad"

"Contamos con juntas de Gerentes, juntas de Jefes, junta mensual de la tienda, comunicación según organigrama (Gerente a Gerentes de área, Gerentes de área a Jefes de departamento y Jefes a su personal), memorándums en el tablero de avisos, etc."

"Si por algún motivo la información que se está dando no sigue los canales correctos, verifícala con tu supervisor para evitar malos entendidos". "Si la comunicación proviene de un superior (Dirección o Gerencia) sigue las indicaciones que se te den e infórmalo a tu Jefe"

Capacitación

"Todo para el Hogar" pretende hacer saber a sus empleados que ellos son los que hacen la diferencia, y por tal motivo busca darles las herramientas necesarias para que puedan desarrollar mejor su trabajo; existe un programa de capacitación en diferentes aspectos como son: el curso básico y generales, habilidades de ventas, procedimientos de operación, sistema de tienda, funcionamiento del departamento y conocimiento del producto.

Evaluaciones de desempeño

Para que los empleados puedan desarrollarse dentro de la organización, necesitan conocer dónde se encuentran y hacia dónde pueden llegar. Con la evaluación del desempeño, esta empresa pretende mostrar, cuáles son las oportunidades de crecimiento. A partir del ingreso del nuevo empleado, el Jefe inmediato lo evalúa a los tres meses y después al año, dependiendo del resultado de la evaluación, el empleado obtiene un incremento en su sueldo por desempeño. Posteriormente esta evaluación se realiza cada vez que el empleado cumple un año más de antigüedad dentro de la organización.

El empleado del mes y empleado modelo por departamento

Se refiere a un par de programas de reconocimiento al esfuerzo realizado, en donde cada mes, el personal de la tienda -que cuenta con planta- participa en una votación, para seleccionar al empleado que cumpla con una serie de características tales como: puntualidad; responsabilidad; uniforme completo; apariencia impecable; seguridad en el trabajo; cooperador y disposición de servicio, tanto a nivel tienda como en cada una de las áreas. El personal seleccionado recibe un premio que normalmente es dinero en efectivo.

Es necesario recordar que por las características del giro de la empresa, ésta abre sus puertas al público todos los días de la semana con un amplio horario y que todos los empleados con excepción de los Gerentes, trabajan seis días por uno de descanso, -los Gerentes descansan dos días-, normalmente los descansos se toman de Lunes a Jueves, ya que los Viernes y fines de semana, son los días de mayor afluencia de clientes a la tienda y se necesita de todos los empleados para poder atender la demanda.

Los empleados cuentan con una hora de comida, y todos -incluyendo a los Gerentes- deben portar uniforme con gafete que muestre su nombre.

Existen algunas consideraciones por las que el trabajador puede gozar de tres días de descanso con goce de salario, por ejemplo: cuando nace algún hijo, por matrimonio o por fallecimiento de algún familiar siempre apegado a las políticas que guían al respecto.

Por el tipo de actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa, existen una serie de reglas con respecto a la seguridad en el trabajo, por ejemplo: Reglas generales de seguridad; reglas de seguridad con el equipo de incendio; en el almacenamiento; en compactadores; en electricidad; de sierras, en patines para tarimas, para montacargas; en

camiones de reparto, para herramientas de mano y para manejo de materiales, éstas reglas deben ser seguidas para evitar accidentes de trabajo que pueden costarle a los empleados inclusive a los clientes, la pérdida de algún miembro o la vida misma.

Competencia

Esta empresa engloba a 10 áreas que comprenden alrededor de 20 departamentos que en otro tiempo hubieran sido -de manera separada- 20 tiendas diferentes, por ejemplo, ferreterías, madererías, materiales de construcción, tlaparerías, eléctricas e iluminación, línea blanca y electrónicos, cocinas, pisos, plomería y baños, etc. Por lo que todas aquellas empresas micro, pequeñas y medianas que participan en el mercado con alguno de éstos giros se consideran como competencia directa. Aquí se incluyen a tiendas departamentales y de supermercado, tiendas especializadas, fabricantes y productores directos.

Bajo esta misma idea de "encuentre todo en el mismo lugar" existe una cadena de tiendas bien conocidas en la Cd de México como "Mercado del Hogar"[2], estas tiendas fueron las primeras en entrar al mercado bajo este concepto, las cuales iniciaron con gran éxito y se posicionaron en la mente de los consumidores rápidamente ya que utilizaron una agresiva campaña publicitaria de penetración, una muestra de esto es que a "Todo para el Hogar" se le ha confundido en bastantes ocasiones como una tienda más de "Mercado del Hogar"

Cabe mencionar que de todas las opciones de empresas que hay que se dediquen a la construcción; decoración; mantenimiento y artículos para el hogar, "Mercado del hogar" y "Todo para el hogar" son las únicas que cuentan con métodos y procedimientos de comercialización influidos, copiados y adoptados de cadenas de tiendas norteamericanas.

[2] Se ha modificado el nombre real de esta empresa que se considera como la principal competidora

Características del personal

En un principio, la gran mayoría del personal que fue reclutado provenía de empresas de autoservicio que prácticamente nada tenía que ver con el giro de esta tienda, a excepción del área de Ventas Comerciales (cuyo perfil de los que la integran es el de contar con estudios de arquitectura o ingeniería civil), pocos conocían a fondo los productos que se comercializan. Actualmente, esto no ha cambiado mucho, es decir, se contrata de la misma manera a personal con experiencia en el ramo, como a gente sin experiencia.

En su mayoría, el personal es joven dentro de un rango que abarca de los 18 a los 35 años de edad, pocos son los que rebasan los 40 años.

Un gran número de empleados no viven en la zona donde se ubica esta tienda, por lo que a muchos les toma casi dos horas transladarse de su casa al trabajo o del trabajo a su casa.

El nivel de estudios también es bajo, el personal vendedor tiene estudios inferiores al nivel medio superior, es decir, su educación es bastante elemental y un número muy reducido de Jefes de departamento cuentan con estudios superiores.

Solo los Gerentes y alguno que otro empleado conocen y se pueden comunicar en el idioma inglés, este es un problema bastante serio sobre todo cuando los productos son importados y no se puede describir al cliente las bondades del mismo, también se presenta otra barrera de comunicación con respecto al sistema de cómputo que se utiliza, ya que la descripción de los productos y del sistema mismo, esta en su gran mayoría en inglés.

Diferencias culturales

"Todo para el Hogar" opera bajo la misión, las políticas, procedimientos, reglas y estándares establecidos desde su concepción, tal y como trabajan sus similares en Estados Unidos, aquí se presenta una primera diferencia, el pensar que un negocio que nació y se desarrolló en un país con una cultura tan diferente a la nuestra, pueda funcionar en México o en cualquier otro país Latinoamericano, de la misma manera que en Estados Unidos, es un error común.

Cuando los inversionistas de este negocio decidieron entrar a México, quisieron uno tan igual como los que funcionaban y tenían éxito en Norteamérica, por lo que pensaron que este innovador y perfecto modelo de comercialización de productos para la construcción y para la casa, podría operar tan bien si se establecía una copia fiel en México. Desde aquí se comenzó a tener discrepancias entre la empresa y su medio, ya que no se planteó adaptarla al mercado local, por ejemplo, existe una infinidad de productos importados que no son utilizados aquí, que no tienen aprovechamiento y que dentro del sistema de tienda, no fueron traducidas al español, por lo que los empleados poco pueden hacer para poder desplazar esta mercancía.

También es común que cuando un cliente potencial requiere de una cotización de una serie de productos, esta es emitida directamente por el sistema, las descripciones de los productos se encuentran en inglés y los clientes no las entienden, por lo que terminan no interesándose, esto crea un sentimiento de frustración en los vendedores y una pérdida de tiempo para ellos mismos al recabar toda esa información para no obtener resultados.

Esta tienda cuenta con un gran almacén que ocupa aproximadamente una quinta parte del área total de la tienda, el esquema de tener una Bodega con un alto inventario, es factible en países donde las tasas de inflación son verdaderamente bajas o nulas, pero en un país donde la inflación es alta, los inventarios suelen ser contraproducentes para el buen manejo financiero, ya que el costo de tener una bodega repleta de mercancía que no se desplace a una velocidad considerable, acaba con cualquier negocio.

Otro ejemplo puede ser, que para una ciudad tan grande como la de México, los tiempos de entrega de la mercancía son nada predecibles, gracias a los problemas viales que padece la ciudad, a las reglamentaciones de tránsito con respecto al transporte público, a la problemática de marchas plantones y manifestaciones así como a los niveles tan elevados de robo de vehículos y mercancías, aspectos que provocan el dar un mal servicio a los clientes y una serie de pérdidas económicas considerables para esta empresa.

Además de las diferencias culturales que vienen implícitas por el tipo de negocio y su operación, también existen diferencias culturales, de trabajo y de concepción de la vida entre la gente que radica en Monterrey, que es donde se encuentra el corporativo, y la gente de la Cd. de México, que es la mayoría en esta tienda. Casi todos los Gerentes, son originarios de la Cd. de Monterrey, mientras que el grueso de los empleados son originarios de México, D.F.

Clima organizacional

Esta empresa presenta un modelo rígido en la estructura organizacional y una disparidad en estilos de mando entre los Gerentes y Jefes de departamento que afectan el desempeño de los empleados y su percepción que tienen sobre ella.

Algo que los empleados escuchan y que les repiten constantemente es sobre *El servicio al Cliente*, conceptos como "el cliente es el primero", "nos diferenciamos por el servicio que les brindamos", "somos lideres en el mercado", "nos respalda un Grupo muy fuerte", "tenemos los mejores productos", etc., se han convertido en una letanía que los empleados y los clientes mismos no logran ver concretado, entonces comienza a perder valor ese sentido primordial de qué es el Cliente y cuál es su importancia para la supervivencia de la misma empresa, esto es, no hay una congruencia entre lo que dicen los manuales y lo que realmente sucede.

Los empleados esperan también que la operación de la empresa los apoye para poder hacer realidad sus objetivos personales, esencialmente en desarrollo y recompensas, sin embargo, saben que esa espera puede ser muy larga.

Diagnóstico de la cultura organizacional

Esta empresa posee una misión, objetivos generales y valores bien definidos en su estructura que le hacen tener una finalidad, una meta y que ubican su función dentro de la sociedad En sus valores se destaca una cierta preocupación por el bienestar y desarrollo de su personal; en los objetivos de la organización, se identifican claramente cómo pueden hacerse compatibles éstos con los objetivos particulares de la persona, donde se ponen las bases para el crecimiento y desarrollo pleno de sus capacidades. Sin embargo, la mayoría de los empleados desconocen o no tiene una idea clara acerca de estos tan importantes conceptos. Saben que tienen que vender, pero no se ha comprendido exactamente la misión y tampoco se han establecido objetivos claros y definidos, con metas específicas y con una vigencia, y desde luego, tampoco se ha tratado de hacerlos compatibles con los objetivos personales de cada individuo.

Existen en la empresa estrategias, programas, políticas, procedimientos y reglas diseñadas para el buen funcionamiento; con estas bases, los empleados debieran saber hacia dónde se dirige la organización, cuál debe ser su actuar y hacia dónde van ellos. En la mayoría de los casos y debido a la alta rotación de personal, se desconocen a profundidad, a pesar de que existen los programas de inducción.

La toma de decisiones esta centralizada en el corporativo de la empresa, que a su vez, delega autoridad y responsabilidad a los Gerentes de tienda, los Jefes de departamento llegan a tomar decisiones en menor grado; los empleados de nivel inferior, no toman decisiones. Cuando las políticas, reglas y procedimientos no son claros y las estrategias de negocio no se entienden, se toman decisiones que traen consigo malos resultados, este fenómeno sucede constantemente. Los mismos malos resultados se obtienen cuando la comunicación no se da con fluidez.

El reclutamiento, selección y capacitación del personal son llevadas por dos áreas internas y por algunas agencias externas de reclutamiento. Recursos Humanos después de recibir los requerimientos de personal de cada área, hace la petición a estas agencias y posteriormente se convierte en un filtro para el ingreso a la empresa, cuando el personal es seleccionado y contratado, también se encarga de su capacitación. El Jefe de oficinas realiza todos los trámites administrativos de la contratación ante las autoridades e instituciones competentes. Cabe destacar que en realidad no existe una planeación de personal y que la rotación del mismo, sobretodo en los niveles inferiores, es bastante alta. Aunque en el papel se desea planear un desarrollo del personal, éste no se lleva a cabo, se cubren puestos vacantes en carácter de urgente, pero como se comentó anteriormente, no existe una adecuada planeación de personal.

Con respecto a la capacitación, la empresa cuenta con material suficiente para llevar a cabo los programas de tal manera que abarque todos los aspectos y conocimientos necesarios para los empleados; sin embargo, debido a que no hay una buena planeación y a la urgente necesidad de cubrir un puesto, el personal nuevo es integrado a su área de trabajo inmediatamente después de ser contratado, sin recibir -de entrada- alguna inducción, mucho menos un entrenamiento real sobre los sistemas y procedimientos ni de conocimiento de producto. Estos programas, si se dan, se toman meses después de que el personal comienza a laborar, por lo que se puede prever los efectos que esto produce: mala atención a los clientes, errores graves en procedimientos de venta, una mala imagen con los compañeros de trabajo y una frustración al nuevo elemento que difícilmente se puede corregir.

La compensación de sueldos y salarios está bien estructurada y se lleva a cabo según el tiempo que el personal está en la empresa. Además del salario contratado, el empleado puede obtener algún bono mensual gracias a las evaluaciones de desempeño que se realizan por medio de votación en su departamento y a nivel general de tienda. Sin embargo, se han presentado vicios en estas votaciones, ya que la gente en ocasiones ha votado para favorecer a sus áreas y a algún compañero, con esto, deja de ser limpia la obtención de bonos afectando a aquellos empleados que de verdad tratan de cumplir cabalmente con sus obligaciones.

En cuanto a la motivación a los empleados, esta empresa sólo ha utilizado el aspecto económico olvidando otros factores que pueden hacer que el personal logre la motivación para realizar sus funciones tal y como pretende la empresa. Por otro lado, también se aplica una motivación negativa, es decir, cuentan con un sistema de *llamada de atención* nombrada "acta administrativa" que al acumular tres, el empleado es despedido.

El liderazgo en los directivos de esta empresa, viene dado por la estructura formal y funciona gracias su puesto, pero se han olvidado de la importancia del liderazgo informal, el desconocerlo hace perder una fuente valiosa de información, apoyo y motivación, para que la gente que lo posee, mueva a los demás a lograr los objetivos de la organización.

En el negocio se han presentado problemas en las operaciones de venta generalmente por no conocer a profundidad los métodos y procedimientos, esto además de afectar a los clientes de la empresa, crea problemas internos y de confrontación entre las diferentes áreas que la componen y que se involucran con la venta, que es la actividad principal de la tienda.

El abastecimiento de los productos resulta también un suplicio sobre todo cuando se trata de artículos de importación, pues al parecer no hay un buen sistema de remplazo y existe un mal manejo de inventarios tanto físicos como dentro del sistema. Los Gerentes y Jefes de departamento tienen que sugerir que es lo que la tienda requiere, deben pasar las órdenes de compra a los encargados que se encuentran en el corporativo, sin embargo, estas órdenes son surtidas a criterio del comprador basados en otras variables pasando por encima de las necesidades del vendedor, por lo que se denota un grave problema de comunicación. flujo de información y poder.

Cuando las ventas comerciales (ventas a mayoreo) surten una fuerte cantidad de mercancía, suele suceder que esos productos no son repuestos a la velocidad necesaria y dejan al resto de la tienda sin material suficiente, inclusive, muchos de esos artículos pudieran estar ya comprometidos y ser vendidos por esta o alguna otra área, lo que indica que es muy probable que no se está respetando el sistema de tienda, esto causa efectos desastrosos para toda la organización.

Se han presentado actos deshonestos por parte de algunos empleados, acciones que minan a la rentabilidad de la empresa y a sus inventarios, por supuesto, esta gente dejó de pertenecer a la organización, pero el fenómeno se presupone que sigue sucediendo.

Esta empresa, a pesar de ser de reciente creación, ha pasado por diferentes experiencias que han ido conformando su cultura, nace de una fusión de un Grupo mexicano y de una cadena de tiendas norteamericanas, en este caso, sus fundadores no son personas sino entes que se presentan de manera abstracta a sus integrantes. poco tiempo después, sucede el primer gran cambio, ya no forman parte, como una tienda más, de una cadena importante extranjera, ahora están ellos solos, a partir de ese momento, muchas variables se mueven y un sólo ente es la que guía y modifica la cultura.

Esta organización se ubica dentro de las características de una cultura débil donde el nivel de intensidad y participación de los empleados son bajos, además, de contar con un alto índice de rotación de personal. No se trabaja en base a objetivos o metas a alcanzar, la competencia entre departamentos se establece según el importe de venta diana y del mes, lo que provoca desunión entre las áreas.

Los símbolos de identidad organizacional son: el emblema de la tienda, la arquitectura, presentación y distribución de la tienda, ciertos procedimientos de venta y distribución como son: el patio de materiales, igualación de precios, el sistema de reparto (COD, cobro o devuelva) y las ventas comerciales.

Los grupos de empleados en la tienda se forman por *categorías de agrupaciones*, es decir, influyen aspectos como puesto, departamentos o áreas de trabajo o profesiones. También se dan por *inclusión y exclusión*, donde se destacan "los Gerentes", "los del corporativo", "los de ventas comerciales", "los de embarques", etc.

5.3. Propuesta de mejora.

Una vez que la dirección ha decidido modificar su cultura organizacional, se eligirá la estrategia de cambio. Para esta empresa se propone utilizar la estrategia de Revitalización, ya que la organización se encuentra mal ajustada a su contexto actual y muestra rendimientos mediocres, el futuro tampoco es muy prometedor y no se está haciendo algo para solucionar los conflictos que existen en la operación ni en el comportamiento de la gente.

La situación actual que presenta esta empresa, requiere un cambio radical en la estructura, estrategia, objetivos particulares, procedimientos, sistema de tienda, selección y contratación, capacitación y en el sistema gerencial, estos cambios desde luego afectarán a la cultura organizacional. Pero es necesario aclarar que la misión, objetivo generales y valores son correctos para la organización, aquí realmente no se trata de modificación de estos conceptos, más bien se trata de volver a ellos erradicando los vicios creados y lo mal que se han entendido.

Metaestratégia

Debido a que se propone modificar la estructura, algunos aspectos de la cultura e influir en el comportamiento de los empleados, se seguirán las recomendaciones que se expresan en la dinámica de cambio, donde se tienen que combinar el grado de influencia de los dingentes, el ritmo y el modo del cambio para cada elemento de la empresa (estructura, cultura e individuo).

Además de la misión, objetivo general y valores, tampoco es susceptible de modificar el organigrama de la tienda, ya que no obstaculiza la operación.

Cambios en la estructura; estos cambios deben ser rápidos, tener el apoyo de la cultura y deben ejercer un grado de influencia considerable.

Cambios en la cultura; estos cambios se ayudan de símbolos reforzados por cambios en la estructura, la velocidad del cambio y el grado de influencia, es más bien moderada.

Cambios en el individuo; en las personas el modo de cambio es en base al remplazo, entrenamiento, reducación y en las actitudes gerenciales.

- La Comunicación debe llevarse a cabo como lo plantea el manual de inducción, debe ser abierta y seguir los canales preestablecidos, sin embargo, debe permitirse que sea flexible de tal manera que todos los miembros puedan aportar ideas acerca de su trabajo, su ambiente y sus inquietudes.

- La Capacitación debe llavarse a cabo bajo las estrategias de inducción y continuidad No se puede negociar el tiempo que se ha programado para la misma, por lo que la gente encargada de esta tan importante actividad, deberá acordar con los Gerentes y Jefes de cada departamento para asignar a sus subordinados un programa anual de capacitación.

- La enseñanza a los miembros de la organización deberá ser continua durante toda su estancia en la empresa. No se debe olvidar que la empresa está formada por gente de muy diferentes procedencias y que cada uno tiene una cultura diferente. Lo que la organización desea de sus integrantes, solo podrá lograrlo en la medida en que, los haga saber, entender, asimilar y poner en práctica, todos los conceptos vertidos en ellos acerca de su comportamiento y

sus actitudes; deberán conocer perfectamente la misión, objetivos, valores, estructura, políticas, procedimientos, reglas y normas; sobre los estándares de servicio y atención al cliente, sobre su apariencia y vestido, sobre el uso de sistemas y procedimientos.

- Los motivadores que se aplican en la empresa para premiar a dos empleados que durante el mes han tenido excelente desempeño, deben volver a su idea original, donde efectivamente gane el empleado que cumpla con los requisitos. De no llevarse así, será mejor retirarlo.

- Se deberán emplear otro tipo de motivadores además del sueldo o los reconocimientos mensuales por desempeño, por ejemplo: obtener la participación de los miembros que quieran aportar nuevas ideas tanto en la operación como en los bienes y servicios que presta la empresa, que vean oportunidades de negocio y puedan incluirse en ellas, etc.

- Los directivos del corporativo deberán generar la orden para volver a capturar las descripciones del sistema de tal manera que permita el fácil uso tanto a los empleados como a los clientes cuando éstos requieran de su uso.

- Se debe sacar ventaja y aprovechar al máximo la Diferenciación, ya que a pesar de la competencia, esta empresa cuenta con los elementos necesarios para hacerse notar de la competencia directa y del negocio conocido como "Mercado del Hogar" quien representa su mayor competidor. El servicio de personalizado, la buena apariencia en limpieza personal y en el vestir, la disposición del personal y los conocimientos deberán ser una forma de vida.

- Deberá promoverse que los empleados que no hayan terminado sus estudios básicos, puedan contar con apoyo en tiempo por parte de la empresa para poder acceder a la educación. Asimismo, se podrá optar por una serie de cursos de ingles elemental para todos los empleados que lo requieran.

- El área actual de almacén, debe necesariamente ser incorporada al piso de venta, así se aprovechará mejor el espacio, se podrá hacer una reordenación de la distribución de los productos y el costo financiero de manejar un almacén de artículos fuera de la vista del cliente potencial.

- Se deberá hacer una reprogramación de los embarques para realizar más eficientemente los recorridos, la entrega debe ser calculada en tiempo real, por lo que la comunicación de los vendedores con la gente de embarques debe ser directa. Si la empresa no se da abasto con su equipo de reparto, puede dejar que otras empresas presten el servicio sin que intervenga en la negociación.

- Los Gerentes deberán apegarse a las políticas de la empresa para que no causen confusión al resto del personal, su estilo de liderazgo es deseable que sea integrativo, orientado tanto a la tarea como a la persona y que asuman su puesto con responsabilidad y justicia.

- Es necesario que se implante un sistema de administración por objetivos para enfocar todas las actividades de la organización de manera eficiente logrando las metas oportunamente.

- Es necesario que el departamento de recursos humanos realice de manera profesional una planeación de personal de acuerdo a las características de la organización. Los puestos cada día serán más ambiguos para que las emergencias sean cubiertas con la gente de otras áreas, mientras se integra a la persona adecuada para el puesto indicado.

Los anteriores cambios propuestos serán apoyados y reforzados por asesores externos y agentes de cambio internos para dar a conocer a todos los miembros de la organización los motivos por los cuales, se debe hacer algo para mejorar.

Es necesario contar con una comunicación abierta en todos sentidos para que se sienta la fuerza con la que el cambio viene, la gente debe comenzar a comprender qué es lo que se quiere y hacia dónde se dirige la empresa.

Los agentes de cambio se requerirán en cada una de las áreas de trabajo y el resto del personal deberá saber quién es, qué es lo que hace, y cómo los ayudará a cumplir las metas propuestas por el cambio radical.

La puesta en marcha de las acciones de cambio se deberá hacer bajo un ambiente controlado, de tal manera que no se llegue a una etapa crítica que cause confusión, tensión y desorientación.

Por último, se deberá dar seguimiento de la nueva situación para asegurarse que todos en la organización sean compatibles con la nueva orientación, la organización deberá ser estabilizada y estará al pendiente de los retos y cambios del mundo actual.

CONCLUSIONES

Todas las organizaciones deben contar con una Misión que las identifique y que sea la razón de su existir, donde se muestre su carácter y su filosofía propias, ya que esta es el reflejo de su cultura. La Misión no deberá quedar oculta en algún manual de inducción, por el contrario, se debe mantener viva en cada una de las actividades de la empresa y en la mente de todos sus miembros.

Los Objetivos y Valores de la empresa deben ir en función a la Misión para que contribuyan a lograr y a mantener la integridad de la misma. Todas las acciones deberán orientarse a estas metas, ya que éstas determinarán las políticas, procedimientos, métodos, estrategias, reglas y planes, conforme a la Misión.

La empresa debe establecer un buen sistema de Administración por Objetivos, que cuente con el apoyo total de la Alta Gerencia y que promueva la participación de sus miembros para la fijación de metas; esta es la única forma de dirección que además de cumplir con las finalidades de proporcionar un servicio a la comunidad, de generar un valor económico agregado y distribuirlo entre quienes lo generan, de desarrollar la capacidad de los hombres que la integran y de producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad; respeta y sigue la naturaleza del hombre.

La Estructura de la organización debe diseñarse de tal manera que las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos logren su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados previamente. Es muy importante no olvidar a la Organización Informal, ya que ella puede ser un excelente apoyo para la Organización Formal, de otra manera, puede convertirse en un frente que obstaculice las operaciones en general haciéndolas lentas e ineficientes.

Una empresa puede ser Centralizada o Descentralizada dependiendo del grado de delegación de sus deberes, poderes y autoridad a niveles inferiores de la organización. Los estudiosos de la administración recomiendan que una empresa se descentralice cuando quiera que sus miembros tengan una mayor participación en la toma de decisiones y que contribuyan a la implantación de proyectos. Por otro lado, la centralización es conveniente cuando los directivos deseen ejercer un control más directo sobre las actividades de la organización.

La integración de los miembros que formarán parte de la organización deberá llevarse a cabo basado en la idea de buscar adaptar al hombre a las funciones y no las funciones al hombre. Si el personal no reúne las características físicas, intelectuales, morales o sociales para desempeñar el puesto, es mejor tratar de buscarle un puesto que realmente sea acorde a sus características o no contratarlo. Por otro lado, tampoco deberá contratarse a una persona que sobrepase las funciones que el puesto a ocupar demande. La mala selección y contratación trae consigo costos elevados para la empresa, pérdida de tiempo y alta rotación de personal.

En las empresas medianas y grandes se debe tomar consciencia de la importancia de planear los recursos humanos ya que esta función tiene por naturaleza, ir con la Misión y los Objetivos de la organización, donde se pronostica la cantidad y calidad del personal que la empresa va a requerir a corto, mediano y largo plazos.

Una parte fundamental del área de recursos humanos es la Inducción y la Capacitación continua. en la primera. al personal de nuevo ingreso se le debe hablar de cuestiones generales de la empresa. aspectos como misión, objetivos, cultura, reglas regulaciones, ventajas salariales y prestaciones de empleo, después deberá existir una inducción al puesto para el cual fue contratado y con quiénes va a trabajar, se recomienda

que ésta sea llevada por el jefe inmediato. Por otro lado, la capacitación para todos los empleados, se le debe considerar como una de las inversiones mayor importancia, ya que les proporciona información y experiencia que se requieren para tener éxito en sus labores. La capacitación debe darse durante toda la vida que el empleado permanezca dentro de la organización.

Otra de las funciones básicas del área de recursos humanos es el establecimiento de un sistema de sueldos, salarios y prestaciones. Un buen sistema de sueldos y salarios es una técnica para motivar el desempeño, pero para que estimulen, deben ser adecuados y equitativos, deben al menos satisfacer las necesidades básicas de los empleados y ser suficientemente atractivos.

La empresa debe procurar que su estructura, sistemas y procedimientos faciliten la comunicación entre sus áreas aprovechando todos los medios posibles que se conocen, la comunicación debe fluir por toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más inferiores. Si los Gerentes quieren una unidad de trabajo eficiente y efectiva, deberán tener una buena comunicación para coordinar a los elementos humanos y físicos de la organización.

Los inversionistas y directivos no deben olvidar que antes que todo, la empresa es una unidad de carácter social, conformada por hombres y mujeres que desempañan una diversidad de actividades y funciones para cumplir con los fines de la organización, en esta microsociedad donde deben prevalecer los principios del bien común, donde le permita al hombre realizar su destino material y espiritual, que le facilite desarrollarse y perfeccionarse en su calidad de persona.

El Desarrollo Organizacional es una de las mejores filosofías de administración para llevar a cabo el cambio en la empresa; el DO es una estrategia compleja que tiene por objeto modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones con el objeto de que la empresa pueda adaptarse mejor al mundo de cambio veloz que hoy se vive.

Para decidirse optar por una estrategia de cambio como la que se propone en el Desarrollo Organizacional, debe tomarse en cuenta que esta sólo funciona en empresas donde la estructura y la teoría se enfoca a la persona, es decir, el éxito del DO será en la medida en que sus valores y los de la organización sean compatibles. Además debe contar con el apoyo total de la alta gerencia y basarse en los principios de: respeto por la gente, confianza, igualdad de poder, confrontación y participación.

La Cultura Organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y comportamiento organizacionales. así también para la comprensión de los procesos de decadencia. adaptación y cambio radical.

La Cultura Organizacional forma parte de la cultura social y aunque pueda ser diferente a la de la sociedad en que se desarrolla, no implica que no se adhiera a ciertos valores de la misma. Se convierte en una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización, es decir, la empresa se enfrenta a cambios rápidos y la cultura arraigada no los asimila, por lo que se convierte en una cultura inadecuada para los nuevos retos.

Las culturas fuertes son aquellas que ejercen mayor influencia en el comportamiento de los miembros de la organización, la rotación del personal es mínima y existe la participación de los empleados con respecto a los objetivos e ideales de la organización, lo que provoca en ellos una unidad que origina cohesión, fidelidad y compromiso. La cultura es

de gran utilidad a los miembros de la empresa porque disminuye la ambigüedad, les indica cómo se hacen las cosas y lo que es importante.

La Cultura Organizacional da forma a la realidad y al pensamiento, establece las pautas del comportamiento y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva. por lo que la filosofía de la organización constituye el carácter mismo de la empresa; el difundirla y propagarla es una tarea primordial de los directivos de la organización.

La cultura se ayuda de símbolos que se expresan como mitos, ideologías y principios, que se convierten en fenómenos culturales como: ritos, ceremonias, hábitos, léxicos, metáforas, leyendas, lemas, cuentos, emblemas, arquitectura, etc.

La organización es un subsistema de la cultura social en la que se encuentra inmersa, y a su vez, se conforma de diferentes subculturas internas, por lo que se debe tomar en cuenta las características distintivas de cada una con el objeto de revisar si son o no congruentes y armónicas entre sí.

Los empleados hacen puntos de referencia que definen su lugar en la organización, por lo que se agrupa con otros empleados que consideran que tienen las mismas características y se distancian de quienes tienen otras distintas, sin embargo, todos los grupos conviven entre sí y comparten muchos aspectos en común, por lo que nos permite hablar de una cultura organizacional y subculturas, y debe tomarse en cuenta las categorías a través de las cuales los empleados se agrupan así como sus orientaciones. Lo anterior no lleva a que es necesario reconocer las diferencias culturales que existen entre la empresa y sus miembros, entre los directivos y el resto del personal y entre los empleados mismos de

niveles inferiores, para establecer los medios de comunicación que amalgamen a todos los grupos hacia el mismo fin.

Para llevar a cabo el cambio cultural, la alta dirección debe estar plenamente convencida de que se deben imponer medidas enérgicas siguiendo la estrategia más adecuada según la situación actual que la empresa presenta, con la visión de hacia donde se quiere llegar.

El cambio radical requiere la modificación de objetivos, estrategias y métodos, así como los valores básicos, sistema de significados, creencias, hipótesis, etc., por una cultura propicia a la realización de nuevas metas, de nuevas estrategias y modos de dirigir.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, Harry y otros.
Cultura Organizacional.
México, D.F. Legis

DESSLER, Gary.
Administración de Personal.
México, D.F. Prentice Hall 1994.

DESSLER, Gary.
Organización y Administración Enfoque Situacional.
México, D.F. Prentice Hall 1992.

GEORGE, Claude.
Historia del Pensamiento Administrativo.
México, D.F. Prentice Hall 1993.

GUZMAN, Isaac.
Humanismo Trascendental y Desarrollo.
México, D.F. Limusa 1981.

GUZMAN, Isaac.
La Sociología de la Empresa.
México, D.F. Jus 1989.

HALL, Richard.
Organizaciones Estructura y Proceso.
México, D.F. Prentice Hall 1992.

HAMPTON, David.
Administración.
México, D.F. Mc Graw Hill 1991.

HICKS, Herbert.
Administración.
México, D.F. CECSA 1993.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
México, D.F. DELMA 1993.

LANE, Henry.
International Management Behavior.
Cambridge, Massachusetts. BLACKWEEL 1997.

LLANO Carlos.
Análisis de la Acción Directiva.
México, D.F. Limusa 1991.

MANUAL DE INDUCCIÓN
"Todo para el Hogar" 1998.

MELLO, Feria.
Desarrollo Organizacional. Enfoque Integrado.
México, D.F. Limusa 1992.

RAIMOND-KEDILHAC, Sergio y otros.
Diferencias entre México y los E.U.A.:
Entornos diferentes prácticas distintas.
Nota técnica IPADE (P)AEN-533
México, D.F. EDAC 1992.

REYES PONCE, Agustín.
Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte.
México, D.F. Limusa 1987.

REYES PONCE, Agustín.
Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte.
México, D.F. Limusa 1987.

RIOS, Adalberto.
Orígenes y Perspectivas de la Administración.
México, D.F. Trillas 1986.

STEPHEN, Robbins.
Comportamiento Organizacional.
México, D.F. Prentice Hall 1992.

TAMAYO y TAMAYO, Mario.
El Proceso de la Investigación Científica.
México, D.F. Limusa 1992

THIERAUF, Robert.
Principios y Aplicaciones de Administración.
México, D.F. Limusa 1993.