



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE NEGOCIOS

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

TESIS PROFESIONAL

**“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

MARIA DEL ROSARIO URBINA EGEA

ASESOR DE TESIS

MAESTRA NIDIA MARÍA DE JESÚS ARCINIEGA CASTELLANOS

MÉXICO, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

A ti Señor, por darme todo lo que tengo y soy, por tu presencia permanente e incondicional. Este es un paso hacia el camino que Tú me tienes preparado. Aquí estoy dispuesta a seguirlo

A mi dulce y amada Madre María, mi silenciosa guía y compañía

A ti Javier, mi amado esposo por estar conmigo siempre, por apoyarme y motivarme para seguir hasta el final y enseñarme que tienes que seguir luchando aún cuando crees que ya no puedes. Gracias por éstos 23 años de matrimonio. Te amo

A mis cuatro maravillosos hijos:

Javier, ejemplo de alegría y donación.

Rodrigo, tu amor y fortaleza son ejemplares.

Andrés, tu paciencia y franqueza te distinguen.

Alberto, eres transparencia de bondad y gozo de vivir.

A cada uno de ustedes, gracias por su amor, apoyo y comprensión.

A mis amados padres:

Papi †, me enseñaste a servir y a sonreír en la vida.

Después volveremos a estar juntos.

Mami, eres mi ejemplo, sigues aceptando y caminando erguida por la vida y aunque en algún momento no sepas quién soy, yo sí sé quién eres tú.

Te amo.

Rafael †, me compartió el gusto por la medicina y me enseñó a ver más allá de la cara de las personas.

Algún día nos volveremos a ver.

Chuy, gracias por romper con el concepto de suegra.

Usted sabe que es muy especial en mi vida y que la quiero mucho.

Gracias a los cuatro por ser invaluable pilares en mi vida

A mis queridos hermanos:

Gema, Susana y Goyo, Carlos y Adriana, Rafa y Nannis, Paty y Javier.

Gracias a cada uno por sus enseñanzas y por su gran cariño.

A ti querida Nidia, lo que empezó con una asesoría, terminó con una amistad fuerte y profunda. Gracias por adoptarme en la Universidad y por ser un ejemplo de fortaleza y serenidad. Eres alguien muy especial para mí.

A ti mi querida Inés, gracias por tu gran apoyo y paciencia para ayudarme a ir logrando mis sueños. Eres un ángel fiel y silencioso en mi vida. Te quiero mucho.

A mis amigas que le ponen música a mi vida.

A mi querida Universidad La Salle en donde finalicé la formación académica e inicié mi experiencia laboral.

Estoy muy orgullosa de pertenecer a tan prestigiada Institución

Agradecimientos

*A la Mtra. Nidia Arciniega,
Por su excelente asesoría y constante interés en la elaboración de la presente tesis.*

*Al Ing. Javier Villaseñor S.,
Por su orientación y dedicado trabajo en la redacción y elaboración de las gráficas.*

*A mis hijos Javier y Rodrigo Villaseñor Urbina,
Por su apoyo para conseguir material bibliográfico de consulta en su Universidad.*

*Al Ing. Adolfo Cervantes R.,
Por su motivación y guía inicial para retomar el presente estudio.*

*Al Ing. Edmundo Barrera M.,
Por su interés y apoyo único en el trámite de titulación.*

Gracias por ayudarme a lograr finalizar la presente tesis.

Índice

Introducción	3
Objetivos	
Planteamiento del Problema	
Hipótesis	
Justificación	
Capítulo 1 Administración y Organización	5
1.1 Administración	5
1.1.1 Concepto	5
1.1.2 Funciones Básicas de la Administración	6
1.1.3 Principios de la Administración	7
1.1.4 Contribuciones importantes de la Administración	8
1.1.5 Teorías Modernas de la Administración	9
1.1.6 Competencias Gerenciales y Administrativas	10
1.2 Organización	12
1.2.1 Concepto	12
1.2.2 Enfoque de Macronivel y Micronivel	13
1.2.3 Tipos de Organización	14
1.2.3.1 Organización Formal	14
1.2.3.2 Organización Informal	14
1.2.4 Elementos de la Organización	15
Capítulo 2 Desarrollo y Cultura Organizacional	16
2.1 Desarrollo Organizacional	16
2.1.1 Origen	16
2.1.2 Caso Bimbo	17
2.1.3 Concepto del Desarrollo Organizacional	17
2.1.4 Visión integral del alcance del Desarrollo Organizacional	19
2.1.5 Modelos de Desarrollo Organizacional	20
2.1.6 Modelo de Fernando Achilles De Faria Mello	21
2.1.7 Modelo de John P. Kotter	25
2.2 Cultura Organizacional	27
2.2.1 Concepto	27
2.2.2 Diagnóstico de la Cultura Organizacional	28
2.2.3 Liderazgo	29
2.2.4 Modelos de Liderazgo	30

2.3 Coaching	36
2.3.1 Concepto	36
2.3.2 Tipos y Aplicaciones de Coaching	37
Capítulo 3. Clima Organizacional	39
3.1 Concepto	39
3.2 Alcance del Clima Organizacional	41
3.3 Tipos de Clima Organizacional	42
3.4 Metodología de la Medición del Clima Organizacional	43
3.5 Un caso de éxito	45
Capítulo 4. Caso Práctico	47
4.1 Estudio de Clima Organizacional 1985	47
4.1.1 Objetivo, Contenido y Estructura del Cuestionario	47
4.1.2 Obtención de la Muestra	57
4.1.3 Selección de Dependencias y Aplicación del Cuestionario	57
4.1.4 Tabulación y Análisis	57
4.1.5 Gráficas de Resultados	58
4.1.6 Informe	72
4.2 Reporte de Diagnóstico Organizacional (1985 vs 2006)	73
4.3 Plan de Acción	77
Conclusiones Generales	82
Índice de Cuadros	85
Bibliografía	86
Referencias Electrónicas	88
Tesis Profesionales	88

Introducción

*"Un hombre que se decide a hacer algo
sin pensar en otra cosa,
supera todos los obstáculos"*

Giovanni Giacomo Casanova

Introducción

Las organizaciones se ven afectadas por cambios continuos de carácter económico, político, tecnológico y social, alterando no sólo su ambiente externo, sino también el interno, lo cual impacta como consecuencia en su efectividad.

El ser humano, factor primordial y dinámico de la organización, tiene la misión de alcanzar el progreso y objetivos de ésta, conjuntamente con las metas individuales.

Toda organización debe buscar la forma de crear un ambiente sólido y equilibrado que favorezca su desarrollo y proporcione los medios necesarios para que los cambios externos afecten en el menor grado posible su funcionamiento.

Las características del sistema de la corporación generan un determinado clima organizacional, repercutiendo el nivel motivacional de sus miembros y sobre su comportamiento reflejando sus efectos directamente en áreas como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras.

Los cambios externos mencionados al inicio, aunque son reales, no se mencionarán específicamente debido al enfoque interno del presente estudio, sin embargo, los factores propios como las reestructuras, la revisión salarial, modificaciones en los perfiles de puestos, reducciones de personal y procesos de liderazgo, entre otros, afectan directamente el clima de la institución analizada.

Es por esto que la finalidad del presente Trabajo de Investigación, es la detección de las áreas de oportunidad de la institución educativa elegida, así como el diseño de un plan de acción que tiene el propósito de corrección o manutención de los aspectos que contribuyen a la empresa a lograr sus objetivos.

En el marco teórico se incluyen temas de Administración, Organización, Desarrollo y Cultura Organizacional, así como propiamente el capítulo de Clima Organizacional, para dar una visión integral de aspectos relacionados con el tema.

En el año 1985 se realizó el primer caso práctico del clima organizacional, pero por razones de fuerza mayor, no se pudo concluir. En el año 2006, la misma institución solicitó a una compañía externa la elaboración de un nuevo estudio. Ahora se tiene la oportunidad de reunir ambos estudios para realizar un análisis comparativo, que precisamente es el que se está exponiendo en el presente trabajo, para encontrar los aspectos que sufrieron variaciones y los que mantuvieron a través de los años.

El presente Trabajo de investigación referente al Clima Organizacional está aplicado a una institución de Educación Media Superior y Superior, sin embargo se sugiere su utilización para cualquier tipo de empresa u organización, con las adaptaciones correspondientes según sea su propósito o área que se deseé abarcar.

Objetivos

Utilizando la aplicación de un estudio de Clima Organizacional, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Identificar los aspectos relativos al capital humano que impacten en el clima organizacional existente.

2. Identificar los factores que caracterizan al clima organizacional de una institución educativa a través de la aplicación de un estudio del mismo.
3. Proponer un plan de estrategias de cambio para la mejora de las fortalezas y corrección de las áreas de oportunidad.
4. Lograr una optimización del bienestar de los empleados.
5. Alcanzar con mayor eficiencia a los objetivos propios de la institución.

Planteamiento del Problema

Ante la existencia de algunos factores internos influyentes en el clima organizacional como: reestructuraciones en algunos departamentos, revisiones salariales, cambios de políticas y procedimientos, entre otros, se realizó un estudio para llegar a detectar el impacto que dichos factores tienen en el personal, el cual impide que se alcance la eficiencia esperada tanto en lo personal, como en lo institucional.

El alcance del presente estudio es plantear las acciones que se consideran importantes llevar a cabo. La elección de las más viables y su implementación, será decisión de las autoridades de la institución dependiendo de la capacidad y los recursos con los que cuenta.

Hipótesis

La productividad de una institución se incrementará mediante la implementación de medidas que fortalezcan o eleven el grado de satisfacción de los diferentes factores que componen el clima organizacional.

Justificación

La razón principal para realizar el presente estudio, es el interés de aportar una opción para la optimización del trabajo que, día a día, realiza el personal de una organización de tipo educativa.

El beneficio tangible que se espera obtener es el incremento en la productividad de las personas y, como consecuencia coadyuvar al alcance de las metas generales y específicas de la institución. Los beneficios intangibles son: mayor motivación para lograr un trabajo con excelencia; sentido de identidad con la labor diaria; un mayor equilibrio laboral, personal y familiar; un sentido mayor de pertenencia hacia la institución; y finalmente un deseo de continuar trabajando en dicho lugar.

La institución estudiada tiene la característica de ofrecer una formación académica y laboral, sin olvidar reforzar en el sector estudiantil, el cumplimiento de su misión, fundada en valores y ética profesional.

Capítulo 1

Administración y Organización

*"Para ver claro,
basta con cambiar la dirección de la mirada"*

Antoine de Saint-Exupéry

Capítulo 1 Administración y Organización

El medio ambiente en el que la sociedad se desenvuelve actualmente, afecta las organizaciones directa o indirectamente. El sistema económico y las condiciones políticas, los recursos naturales y la demografía de la población, así como las fuerzas culturales trabajando sobre todo a través de sistemas de valores, son factores importantes para replantear constantemente los puntos de vista y procesos en la toma de decisiones de gerentes y empleados.

El trabajo de un administrador consiste en realizar un análisis de todos los aspectos descritos para estructurar los valores organizacionales, relaciones interpersonales y las actividades necesarias que lleven a su organización al logro de los objetivos con el mayor beneficio de todas las partes involucradas.

A continuación se detallan diferentes aspectos de Administración y Organización:

1.1 Administración

1.1.1 Concepto

Se puede decir que algunas prácticas profesionales como la Contabilidad, la Ingeniería, la Medicina, así como la Administración, son un arte, es decir que se ocupan de realizar algo diferente tomando en cuenta la realidad de cada situación.

Los administradores trabajan mejor si hacen uso de conocimientos organizados, que son considerados la Ciencia de la Administración. Por lo tanto, dependerá del administrador la combinación que realice entre el uso de dicho arte y de las ciencias administrativas, como dos aspectos complementarios.

Existen diversas definiciones de Administración, dependiendo del enfoque, de la experiencia y de los valores que cada autor quiera reconocer como sus aspectos importantes. Entre ellas tenemos:

*“La Administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ello”.*¹

*“La Administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control”.*²

Idalberto Chiavenato describe que: *“La tarea básica de la Administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente”.*³

¹ Da Silva Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Ed. Thomson, 2002, p. 6

² Hellriegel Don, Jackson Susan E. y Slocum Jr. John W, *Administración Un enfoque basado en Competencias*, México, E. Thomson, 2005, p. 7

³ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración, Historia y Teorías Económicas*, México, Ed. McGraw Hill, 2005

Si se observan estos diferentes enfoques, se reafirma que a la administración se le puede considerar una complementación de arte y ciencia, pero sin duda también es la ejecución de un proceso, tarea o actividad.

Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque, no se debe perder de vista que la administración es necesaria cuando varias personas trabajan juntas en una organización, y debe estar dirigida al logro de objetivos y a la obtención de resultados productivos.

1.1.2. Funciones Básicas de la Administración

El ingeniero francés **Henri Fayol** (1841-1925) es considerado uno de los padres de la teoría administrativa. En 1888 fue nombrado gerente de una compañía para que resolviera sus problemas financieros, y es cuando aplica el *enfoque general del negocio*, describiendo las funciones básicas de la administración: Planeación o Previsión, Organización, Dirección o Coordinación y Control.

Hoy en día el conjunto de esas funciones es conocido como *Proceso Administrativo*, las cuales poseen objetivos y actividades específicas:

A. Planeación

Procedimiento para determinar los objetivos y metas del futuro desempeño de la organización, así como las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlas.

- Establecer la misión, las estrategias y los objetivos
- Proponer escenarios para la toma de decisiones
- Definir las características de los recursos necesarios para lograr los planteamientos establecidos

B. Organización

Proceso para definir y organizar las formas de trabajo, agrupar actividades, asignar tareas, establecer perfiles de puesto y destinar recursos a los departamentos.

- Diseñar la estructura de la organización
- Analizar y describir los cargos indicando las responsabilidades, funciones y tareas específicas
- Establecer políticas y procedimientos
- Definir la asignación de recursos

C. Dirección

Área de influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye liderar, energizar, activar y persuadir a esas personas.

- Conducir y motivar a los empleados
- Establecer comunicación con los trabajadores
- Ofrecer soluciones para los conflictos
- Administrar los cambios

D. Control

Función que se encarga de comparar el desempeño real con los objetivos y parámetros determinados previamente, es decir, con lo planeado.

- Medir y evaluar el desempeño
- Establecer la comparación del desempeño con los objetivos y parámetros definidos
- Tomar las medidas necesarias para mejorar el desempeño

1.1.3 Principios de la Administración

Los principios son guías universales que permiten que una ciencia o un arte orienten el trabajo hacia su realización óptima, y también explican o ayudan a predecir lo que ocurriría si dichos principios fueran aplicados.

Una vez establecidas las funciones y actividades del *Proceso Administrativo*, Fayol realizó un estudio enfocado a cada uno de los niveles administrativos de su compañía, y definió lo que hoy se conoce como los *Principios de la Administración*, los cuales son:

Cuadro 1 Principios de la Administración

Principio	Descripción
División del Trabajo	Es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del trabajo. Se aplica a todo tipo de actividades, técnicas y administrativas.
Autoridad y Responsabilidad	Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la oficial (derivada de la posición del administrador) y de la personal (desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.).
Disciplina	Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos con el fin de lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
Unidad de Mando	El empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
Unidad de Dirección	Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
Subordinación del Interés Individual al General	La función de la administración es conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

Principio	Descripción
Remuneración	La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y empresario
Centralización	Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero el grado de centralización (o descentralización) dependerá de cada situación para alcanzar el mejor uso de las habilidades de los empleados.
Jerarquía de Autoridad	Se refiere a una cadena de autoridad desde los rangos altos hasta los bajos, y podrá modificarse cuantas veces sea necesario.
Orden	Tanto el equipo como el personal deberán ser seleccionados, bien ubicados y estar bien ordenados para que la organización trabaje coordinadamente.
Equidad	Los administradores deben ser leales y respetuosos con todo el personal, demostrando cortesía y justicia en su trato
Estabilidad en el Empleo	Los cambios en las asignaciones de los empleados siempre son necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia
Iniciativa	Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito es muy satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado su vanidad alentando a los empleados a hacerlo en la medida que sea posible
Espíritu de Equipo	Este principio sintetizado como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio Unidad de Mando y subraya lo importante que son las buenas comunicaciones para obtenerlo

Estos principios deben tener ciertas características, es decir deben ser:

Dinámicos	Adaptables y cambiantes
Personalizados	No pueden ser dictados con rigor, pues son personas las que los cumplen, no son ciencia exacta
Relativos	Imposible aplicar igual en todos los casos
Flexibles	Constante regulación del comportamiento humano
Universales	La mayoría se adaptan a cualquier tipo de organización

1.1.4 Contribuciones Importantes a la Administración

Un colaborador importante en la historia de la administración fue **Elton Mayo** (1880-1949), quien en colaboración con **Fritz Roethlisberger** (1898-1974) realizó estudios de productividad para la compañía en que laboraban.

Realizaron modificaciones en algunos aspectos como: tipo de iluminación, períodos de descanso, horarios diferentes a los establecidos, así como variaciones en los

sistemas de pago, con lo cual pudieron constatar que el aspecto productivo no representaba ninguna motivación para el empleado.

Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que los agentes responsables del cambio no eran estos, sino factores personales como el sentido de pertenencia, la moral de los empleados y la eficacia del administrador para demostrar que tiene habilidades como una adecuada asesoría, dirección y comunicación, así como la capacidad de comprender el aspecto humano.

Otro autor importante es **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), consultor y experto en administración de empresas, quien es considerado como el "*Padre de la Administración Científica*".

Taylor después de abandonar sus estudios y tras una trayectoria laboral importante, (desde aprendiz hasta director de ingeniería), consigue tener un conocimiento de los problemas y actitudes de los trabajadores, aspecto que lo motiva a estudiar y descubrir los factores que pueden elevar la productividad de la compañía de la cual formaba parte.

Los fundamentos que determinó como base del enfoque científico son:

- a. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (organizados)
- b. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia
- c. Cooperación de los seres humanos (no individualismo)
- d. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima (no restringida)
- e. Desarrollo de la capacidad de los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y organizacional

Haciendo un análisis comparativo entre las teorías de Taylor y Fayol, la diferencia particular que existe entre ellas radica en el uso del tiempo. Mientras que Fayol se enfoca más en el estudio de la estructura general de la organización y las funciones de cada área, Taylor se centra en el estudio de los métodos y las herramientas del trabajo para elevar la eficiencia.

1.1.5 Teorías Modernas de la Administración

Observando las características generales de las teorías expuestas anteriormente, es evidente que el factor humano se mantiene como un común denominador, y todas ellas establecen que dándole el valor correcto y dirección apropiada, la satisfacción personal del empleado crecerá y como consecuencia tendrá un impacto positivo en los resultados de la organización.

La diversidad y complejidad de las organizaciones actuales han dado motivo para crear nuevas teorías sobre la administración, mismas que siguen apoyándose en las teorías clásicas. Sin embargo, cualquier teoría debe considerar que sus principios no sean estáticos, ya que la propia evolución del ser humano modifica constantemente su grado de conocimiento, sus necesidades y sus motivaciones.

Las teorías modernas más conocidas y que han tenido un mayor impacto en las organizaciones son:

A. El Enfoque Complejo

Las organizaciones deben contar con diversas estrategias administrativas para conseguir la satisfacción del trabajador. Algunas de ellas son: la competencia colaborativa, el liderazgo ético, las subculturas integradas y las sociedades entre las empresas pública y privada

B. De los Sistemas

Ésta teoría hace énfasis en la relación e interdependencia que existe entre las partes de una organización, el medio externo y la propia organización. Es decir que cada acción de uno de los elementos mencionados, tendrá un impacto hacia los otros dos elementos restantes.

C. De las Contingencias

Considera las situaciones particulares de cada organización que se deben tomar en cuenta para elegir el tipo de técnicas administrativas y procesos determinados. Los factores a los que hace referencia son: el tamaño de la organización, la complejidad tecnológica de su actividad y el grado de estabilidad de la compañía. En el aspecto humano considera el número de empleados y los estilos de liderazgo.

D. Del Caos

Ésta teoría es una respuesta hacia el cambio constante. No se basa en teorías clásicas por considerarlas estáticas, sino que propone nuevas ideas administrativas con equipos humanos inter-funcionales, grupos de trabajo auto-administrados y redes organizacionales flexibles, cambiantes y adaptables. Ésta teoría funciona para organizaciones donde los cambios se presentan vertiginosamente y por lo tanto requieren de una actuación rápida.

1.1.6 Competencias Gerenciales y Administrativas

Una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal aplicada a un puesto específico de la organización. Es deber de todo aquel que tenga bajo su cargo una dirección general o cualquier otra área de la empresa, conocer y dominar los principios, reglas y técnicas administrativas, con lo cual contribuirá al funcionamiento adecuado y efectivo de la organización.

El objetivo de desarrollar sus competencias administrativas es que logre adoptar un estilo de mando eficaz, que sea capaz de alcanzar simultáneamente los resultados de la organización y el desarrollo de las personas, en concordancia con su propia personalidad y la de sus subordinados.

Las **Competencias Gerenciales** y sus áreas de acción son las siguientes:

A. Competencia en la Comunicación

- Comunicación verbal
- Comunicación corporal
- Escucha y retroalimentación
- Negociación

B. Competencia en el Trabajo en Equipo

- Diseño del equipo o grupo de trabajo
- Creación de un ambiente de apoyo continuo
- Manejo de dinámicas de equipo

C. Competencia para la Administración del Capital Humano

- Integridad y conducta ética
- Equilibrio del trabajo y la vida personal
- Desarrollo
 - De colaboradores eficaces
 - De líderes
 - De herramientas de *coaching*

Y las principales **Competencias Administrativas** y sus áreas de acción son:

A. Competencia para la Planeación y la Administración

- Recopilación de información, análisis y solución de problemas.
- Planeación y organización de proyectos
- Administración del tiempo
- Presupuesto y administración de recursos financieros

B. Competencia para la Acción Estratégica

- Investigación de mercado
- Análisis de la organización
- Definiciones generales y específicas
 - Visión y Misión estratégica
 - Elaboración de acciones estratégicas

C. Competencia para la Globalización

- Conocimiento y análisis de las regiones y las culturas
- Apertura y sensibilidad ante diversidades culturales
- Pensamiento global

Un factor fundamental para el éxito es que los líderes actuales se den cuenta de la importancia de lograr un equilibrio entre su preparación gerencial y el conocimiento que tengan acerca de la madurez y habilidades de sus empleados.

Un ejemplo es el **Instituto Tecnológico de México**, una compañía preocupada por la formación integral de sus trabajadores, porque en lo que a capacitación se refiere ofrece programas de alto nivel, apoyando no sólo el estudio de la administración y otras especialidades, sino también el de estilos de dirección y liderazgo.

Entonces, un administrador íntegro debe estar consciente que aunque administrar supone el cumplimiento de objetivos empresariales, también es importante que sus logros no vayan en contra de los valores y la dignidad de las personas.

En otras palabras, la gente debe de ser dirigida y tratada respetando sus objetivos personales, independientemente de la determinada situación jerárquica, laboral, social o intelectual que posean.

1.2 Organización

1.2.1 Concepto

La organización tiene su origen en la convivencia humana y sus relaciones. Posteriormente fue complementada con otra finalidad: la satisfacción de las necesidades por medio de una actividad productiva o el ofrecimiento de un servicio.

Los hombres se han visto motivados a cooperar entre sí para lograr sus fines personales de la mejor manera, aún en situaciones en donde existen diferencias físicas, biológicas, psicológicas o sociales. En la mayor parte de los casos ésta cooperación puede ser más productiva y menos costosa si se dispone de una organización debidamente estructurada.

No existe una definición única de organización, por lo que a continuación se transcriben algunas de ellas:

Isaac Guzmán Valdivia la define como *“La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue”*.⁴

Harold Koontz la concibe como: *“La estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada”*.⁵

Mondy, Sharplin, Holmes y Flippo otorgan una definición más actualizada: *“Es el proceso de ordenar las relaciones formales entre personas y recursos para cumplir con unas metas”*.⁶

La definición de **Warren Brown y Denis Moberg** es: *“Las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo”*.⁷

Analizando estas descripciones del concepto de organización, la mayoría incluye los siguientes aspectos comunes:

A. Constituyen entidades sociales relativamente permanentes.

Continúan operando aunque cambie el consejo de directores o cuando el personal clave de la organización decida separarse.

B. Están orientadas hacia objetivos.

Persiguen una finalidad para la que están diseñadas, es decir, el elemento integrante de cualquier organización es el concepto de un propósito u objetivo claramente establecido.

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, Ed. Ecafsa, 1998, p. 372

⁵ Koontz Harold y Wiehrich Heinz, *Administración Una Perspectiva Global*, México, Ed. McGraw Hill, 2004, p. 783

⁶ Eyssautier de la Mora Maurice, *Elementos Básicos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2000, p. 81

⁷ Brown Warren B. y Moberg Dennis J., *Teoría de la Organización y la Administración*, México, Limusa, 1983

C. Requieren especialización.

Se necesita personal especializado para que las organizaciones logren sus objetivos. Esto se aplica para cualquier tipo y tamaño de organización.

D. Poseen estructuras.

Todas las organizaciones disponen de un conjunto de medios pre-escritos y regularizados para coordinar y poder lograr su objetivo. La estructura es primordial, no sólo para especificar las relaciones entre diversas actividades laborales, sino también para definir la autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, por lo tanto debe ser perfectamente clara para todos.

1.2.2 Enfoque de Macronivel o Micronivel

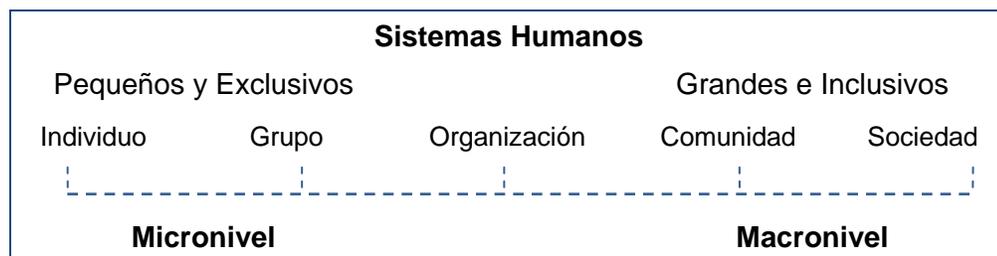
Considerando a las organizaciones como conglomerados de individuos, se pueden clasificar desde una perspectiva de **Macronivel** (conjunto de organizaciones, comunidades o sociedades) o desde una perspectiva de **Micronivel** (colectividad de individuos o grupos de menor tamaño).

El Macronivel se basa en la Antropología, la Sociología, las Ciencias Políticas y la Economía. El conjunto de conocimientos resultante se conoce como **Teoría de la Organización**, y sus áreas de mayor importancia son las Relaciones Humanas, la Estructura Organizacional y el Proceso de la Administración.

El enfoque de Micronivel se encarga de la Psicología General, la Psicología Social, las Dinámicas de Grupo y la Teoría de la Comunicación. Este conjunto de conocimientos se conoce como: **Comportamiento Organizacional**, y sus áreas más importantes son la Motivación, la Comunicación y el Proceso de Grupo.

Con el fin de entender el significado de ésta clasificación, es necesario considerar el lugar que ocupan las organizaciones en una escala de sistemas humanos.

Cuadro 2 **Sistemas Humanos**



Es necesario conocer el enfoque y la dimensión que tiene cada organización, así como su pertenencia a un grupo de empresas similares (consideradas dentro de un Macronivel o Micronivel), ya que cada una tiene características diferentes y por lo tanto el manejo será de forma exclusiva.

1.2.3 Tipos de Organización

La organización puede clasificarse en dos formas de acuerdo a su constitución: **Organización Formal**, que tiene una estructura definida, y **Organización Informal** que tiene como base una disposición y unas relaciones informales de trabajo. Las características de cada una de ellas son:

1.2.3.1 Organización Formal

La **Organización Formal** se define como una: *"Estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación, entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva"*.⁸

Scott y Mitchell citan cuatro elementos de la organización formal, éstos son:

- a. Debe de tener un sistema de actividades coordinadas
- b. Que lo formen un grupo de personas
- c. Cooperación en el logro de objetivos
- d. Autoridad y liderazgo definidos

Este tipo de organización tiene una estructura bien definida en lo que se refiere a relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, además posee una definición de su objetivo, así como de los canales de comunicación, descripciones de puestos, etc. Una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y actividades no son reforzadas y pasan a ser substituidas por relaciones nuevas, indefinidas y no controladas, lo cual también puede suceder a la inversa.

Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados, siendo durables, planeados y relativamente inflexibles.

Son ejemplos de éste tipo de organización las grandes corporaciones, las entidades públicas y las organizaciones militares.

1.2.3.2 Organización Informal

Se entiende como **Organización Informal** a: *"Las interacciones del personal, que no están prescritas por la organización formal, es decir, se refiere a los aspectos del sistema de organización, que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes"*.⁹

En general, la organización informal "esta débilmente organizada, es muy flexible, está mal definida y es espontánea". En muchas ocasiones la participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y no es clara la relación que tienen con sus objetivos esenciales.

Algunas características de este tipo de organización:

⁸ Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, Ed. Ecafsa, 1998, p. 374

⁹ Rodríguez Valencia J., *Idem*, p. 374

- a. Generalmente se divide en subgrupos (organización de eventos, deportes)
- b. Crea posiciones y papeles informales (tesoreros, capitanes)
- c. Desarrolla normas y a veces hasta se llegan a crear sanciones para imponer la práctica de éstas (cooperación de insumos, uniformes, entrenamientos)
- d. Crea procesos diferentes a las prácticas o reglas formales (asignación de tareas o posiciones sin importar la experiencia o habilidad)

1.2.4 Elementos de la Organización

Existen una serie de elementos dentro de una organización que requieren que se combinen y se relacionen de una forma dinámica, de tal manera que la coexistencia entre ellos logre el propósito determinado para la misma.

En primero lugar están los **Objetivos de la Organización**, los cuales se dividen en:

- **Generales:** Definen hacia donde se dirige el éxito de la organización y normalmente están ligadas a su Visión (obtención de ganancias, cantidad de bienes a producir, nivel de servicios prestados o comercializados).
- **Específicos:** Establecen las metas particulares por área o departamento y ayudan a monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos generales (indicadores financieros, satisfacción del cliente, participación de mercado).

Y también están los **Recursos de la Organización**, los cuales pueden ser:

- **Financieros:** capital, inversiones, flujo de efectivo, activos,...
- **Comerciales:** imagen de marca, servicios al cliente, publicidad,...
- **Tecnológicos:** sistemas de información, comunicación, desarrollo,...
- **Productivos:** materia prima, patentes, para el diseño, calidad,...
- **Humanos:** personal directo o indirecto, líderes capaces y experimentados,...

Definitivamente, las estrategias y las acciones que desarrolla un administrador constituyen el factor más importante para integrar los diferentes elementos aquí descritos con el fin de alcanzar los objetivos y planes de la empresa.

El propósito de establecer una adecuada estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño y desarrollo humano, para lo cual es fundamental lograr una excelente actuación administrativa, situándola siempre como un medio y no como un fin en sí misma.

Finalmente, un aspecto fundamental para lograr un crecimiento sostenido de una organización, es la medición periódica de sus resultados para medir el grado de cumplimiento en relación a sus **objetivos** y al mismo tiempo la eficiente utilización de sus **recursos**.

De esta manera, será posible evaluar si se tiene un adecuado progreso de dicha organización con el fin de implementar las acciones preventivas y correctivas que contribuyan a situarla dentro de las mejores de su ramo.

Capítulo 2

Desarrollo y Cultura Organizacional

*"Se puede definir al liderazgo como
una cierta capacidad de transformar una visión en realidad"*

Warren Bennis

Capítulo 2 Desarrollo y Cultura Organizacional

Las organizaciones se enfrentan constantemente a cambios externos que suceden en el área económica, social, tecnológica y cultural. La preparación que tenga cada empresa para enfrentar y adaptarse a dichas variaciones, es fundamental para su óptimo funcionamiento.

El desafío de la administración moderna radica en anticiparse al cambio, reconocer sus capacidades y definir las estrategias necesarias para afrontar factores adversos, tales como la resistencia al cambio de las personas que forman parte de la organización.

El conocimiento interno y el manejo adecuado tanto del Desarrollo, como de la Cultura Organizacional, representan armas importantes para enfrentarse a dichos cambios.

2.1 Desarrollo Organizacional (DO)

2.1.1 Origen

El nacimiento del Desarrollo Organizacional se remonta a 1924 cuando **Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki**, publican un estudio llamado *“Psicología Aplicada al Trabajo”*, el cual contiene el resultado de las investigaciones realizadas en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company de Estados Unidos en donde implementaron diversas modificaciones a las condiciones laborales con el fin de medir los efectos en la productividad de los empleados.

En base a los resultados de dicho estudio, se pudo comprobar la estrecha relación que existe entre el factor productivo y el ambiente laboral.

En 1957, **Douglas McGregor y John Paul Jones**, de la compañía Union Carbide de Estados Unidos, son los primeros en enfocarse hacia el concepto de *Organización Integral*, encontrando resultados muy similares al anterior.

Otro enfoque considera que el Desarrollo Organizacional nace en 1958 cuando **Robert Blake y Herbert Shapard**, de la Standard Oil Company (ESSO), en Estados Unidos, emplean la metodología *“adiestramiento de sensibilidad”*, *“dinámica de grupos”* o *“T-Groups”*, enfocada a desarrollar a la organización, sin necesariamente desfavorecer al desarrollo individual.

En México los principales acontecimientos que han formado parte de la historia del Desarrollo Organizacional son:

- En 1967 el **Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey** incluye aspectos relacionados con el DO en seminarios sobre administración de personal dirigidos tanto al área profesional, como a la de posgrado.
- En 1969, diversas organizaciones como **Vitro** consideran la posibilidad de implementar las primeras acciones en el área del desarrollo organizacional.

- En **HYLSA** de Monterrey, Nuevo León, surge la primera colección de libros sobre DO y realizan los primeros intentos por formar asociaciones sobre el tema. Además, utilizan como herramienta de cambio la integración de los Grupos T (“Adiestramiento de Sensibilidad”) y la formación de equipos.

Paulatinamente las empresas se han ido inscribiendo en la **NTL (National Training Laboratories)** de Estados Unidos, la cual es una institución internacional sin fines de lucro que ayuda a directivos y ejecutivos, formadores y profesionales de DO, a desarrollar habilidades de liderazgo e interacción humana.

De la misma manera, actualmente existen diferentes organizaciones que promueven el Desarrollo Organizacional en varios países, celebrando anualmente el Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional.¹⁰

2.1.2 Caso Bimbo

Es indudable que actualmente las empresas le dan un gran valor al factor humano para el logro de sus objetivos, por lo que ya aplican las prácticas del Desarrollo Organizacional.

Un claro ejemplo es la compañía **Bimbo**, líder en el ramo de pan casero gracias a la calidad de sus productos y a su excelente servicio al cliente.

Bimbo inicia operaciones en el año de 1964 en Barcelona, España, y actualmente forma parte de las mejores compañías a nivel mundial. En cuanto al sector humano, su lema organizacional es:

*“El éxito de nuestra compañía reside en su equipo humano: en todas esas personas que con su esfuerzo e interés consiguen que Bimbo sea un líder del sector en ventas y, lo más importante, líder en confianza. **La Gente Bimbo** es imprescindible para que todos nuestros clientes y consumidores reciban la mejor calidad y el máximo servicio. En Bimbo estamos orgullosos de tener a **las mejores personas del sector entre nosotros**”.*¹¹

Podemos notar que al llamar a su personal “*la Gente Bimbo*”, se le da un sentido de pertenencia, y al citar que tienen a “*las mejores personas del sector*”, también se les transmite el orgullo de formar parte del mismo equipo.

Aspectos como los descritos anteriormente, son esenciales para que el personal de una empresa se sienta parte fundamental y motor de la organización, por lo que no dudaran en aportar todo su esfuerzo y entusiasmo para llevar a cabo eficientemente el trabajo que se les ha asignado.

2.1.3 Concepto del Desarrollo Organizacional

Existen varios conceptos del Desarrollo Organizacional. Algunos autores sugieren un cambio en la organización partiendo del entorno externo hacia el interno, y otros lo conciben de manera inversa.

¹⁰ Guizar Montúfar Rafael, *Desarrollo Organizacional, México, Ed. McGraw Hill, 2004, p. 30*

¹¹ Página Web: www.bimbo.com.mx (2009)

Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia, todos coinciden en la necesidad de adaptarse a su entorno, actuando con decisión y con conocimiento para que la organización siga su camino.

Algunas definiciones de autores que se consideran complementarias son:

*“El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, al aturdidor ritmo de los propios cambios”.*¹²

*“El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer”.*¹³

Alejandro Guzmán de la Garza concibe la metodología del Desarrollo Organizacional como sigue:

*“Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa”.*¹⁴

La última definición es tomada de **Eyssautier**:

*“El desarrollo organizacional, también conocido como cambio planificado es un sistema de reorganización que emplea técnicas de las ciencias del comportamiento para el desarrollo planificado de la empresa de cara al futuro”.*¹⁵

El caso del **Grupo Industrias Resistol** es un claro ejemplo de una situación que requirió de un cambio urgente y drástico, ya que las relaciones entre la empresa y sus trabajadores (representados por el sindicato), eran de una permanente lucha de poder y los conflictos formaban parte de las actividades cotidianas.

Esto provocaba un desempeño muy deficiente y en consecuencia una debilidad laboral en casi todas las áreas de la empresa.

Los directivos preocupados con la situación, decidieron darle un sentido de utilidad al cambio, elaborando un análisis de la cultura organizacional para implementar una metodología estructurada de Desarrollo Organizacional, en la cual el conflicto no fuera considerado la esencia de las relaciones con el personal.

¹² Audirac Camarena Carlos Augusto, De León Verónica, Domínguez Ma. Elena y Puerta Lourdes Isabel, *ABC del Desarrollo Organizacional*, México, Ed. Trillas, 2000, p. 27

¹³ Audirac Camarena, *Idem*, p. 17

¹⁴ Guizar Montúfar Rafael, *Idem*, p. 7

¹⁵ Eyssautier de la Mora Maurice, *Idem*, p. 101

La propuesta de ser más flexibles en las relaciones contractuales y en la definición de las condiciones necesarias para alcanzar un nivel de competitividad globalizada, basadas en alcanzar una mayor calidad y eficiencia, fue acogida abiertamente por el personal y representantes sindicales, los cuales comprendieron la importancia de tener un ambiente más sano y un beneficio mutuo fijando el mismo objetivo.

A cada persona se le sensibilizó hacia el sentido de pertenencia para darle un significado real de ser un factor de cambio. La retroalimentación constante también fue un factor importante para seguir reforzando y desarrollando estrategias exitosas.

El conocimiento de la cultura organizacional, así como la aplicación del Desarrollo Organizacional de una forma ordenada y eficaz, fueron elementos fundamentales para contribuir al éxito en la funcionalidad de esa compañía, por lo que hoy en día pertenece al grupo de empresas con mayor sentido humano en el trato y relación con sus empleados.

2.1.4 Visión Integral del Alcance del Desarrollo Organizacional

Cuando se trata de hacer un cambio en la organización y el ser humano es el primer factor involucrado, es necesario tener una visión general de los aspectos que pertenecen al hombre en cuanto a su esencia humana, con la fin de adquirir una mayor conciencia de que los planes de la organización están hechos por seres humanos para seres humanos.

De esta manera la perspectiva de la visión general del negocio tendrá un mayor impacto y será aceptada y adoptada por el personal que labora en la empresa.

Antes de presentar los modelos de Desarrollo Organizacional, a continuación se muestran algunos logros importantes que se pueden alcanzar por medio de la implementación de esta estrategia:

- **Obtener y generar información**
Información objetiva, válida y pertinente sobre realidades organizacionales; también asegura la retroinformación a los participantes del sistema y a los clientes (según sea el caso y necesidad).
- **Investigar la existencia de un clima de receptividad**
Reconoce las realidades organizacionales y sugiere diversas opciones para diagnosticar y solucionar problemas.
- **Analizar el clima de confianza**
Crea propuestas para establecer un clima de confianza con la finalidad de evitar la manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- **Desarrollar las potencialidades del equipo de trabajo**
Logra un óptimo desarrollo en cuanto a las potencialidades individuales en las diferentes áreas: técnica, administrativa y personal.
- **Motivar la colaboración entre individuos y grupos**
Sugiere técnicas que conduce a la unión de esfuerzos y al trabajo en equipo. Busca nuevas fuentes de apoyo en aspectos físicos, mentales y emocionales que contribuyan al deseo de participar en trabajos grupales

- **Armonizar e integrar**
Da sentido a las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma para lograr una relación armónica, empática y equilibrada que pueda integrarse con facilidad.
- **Perfeccionar los sistemas**
Propone cambios para perfeccionar los sistemas y procesos de información y comunicación.
- **Estimular la necesidad de establecer objetivos**
Definición, implementación y difusión de objetivos, metas y fines.
- **Analizar la situación externa**
Plantea aspectos como demandas, restricciones, oportunidades, cambios y desafíos del medio externo, como factores influyentes en el manejo de la organización.

2.1.5 Modelos de Desarrollo Organizacional

Los modelos de Desarrollo Organizacional derivan de un cambio estructuralmente planeado, lo cual facilita la capacidad de adaptación mediante la renovación de estructuras y prácticas en la organización.

El modelo de DO establece que:

*“En el procedimiento para tomar decisiones de grupo, se procura evitar los métodos de presiones intensas en los cambios”.*¹⁶

El enfoque de cada autor sugiere que la metodología del Desarrollo Organizacional no es una sola, sin embargo existen dos categorías principales a las están dirigidas sus teorías:

La primera está orientada hacia la **estructura**, en donde generalmente los objetivos son a largo plazo (cambios en los métodos de trabajo, la organización y los productos).

Y la segunda está orientada hacia los **cambios del comportamiento humano** (desarrollo de equipos, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento de conflictos grupales, entre otros).

El primero de los modelos es el de **Lawrence y Lorsch** (1967), donde el principal puntos de referencia se concentra en el conocimiento previo de la organización, es decir el análisis de los siguientes aspectos:

A. Sistema y Organización

Conocimiento y coordinación de la organización y su sistema con la finalidad de efectuar transacciones planeadas

B. Subsistemas

El sistema total de la organización se divide en subsistemas formando una compleja relación de interdependencia y activación recíproca

¹⁶ Newton Margulies Anthony Praia, *Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología*, México, Ed. Diana, 1998, p. 93

C. Sistema social

La organización puede ser tratada como sistema social con coordinación de actividades de contribuyentes individuales

D. Estado del Desarrollo Organizacional

Análisis y acción en base a: diagnóstico, plan de la acción, comunicación, implementación y evaluación

El segundo modelo basado en cambios de comportamiento es el de **Jerry I. Porras**, profesor de la Stanford University Graduate School of Business, quien desarrolló el modelo llamado **“Análisis de Flujo”**, que se basa en la teoría de que al realizar un cambio en el escenario de trabajo, la conducta de los individuos sufrirá igualmente una variación.

Los factores generadores del cambio que describe el autor, se encuentra dentro de los elementos de la organización: objetivos, estrategias, procesos de interacción, sistemas administrativos, herramientas, equipos, maquinaria y aspectos más personales como la cultura, entre otros.

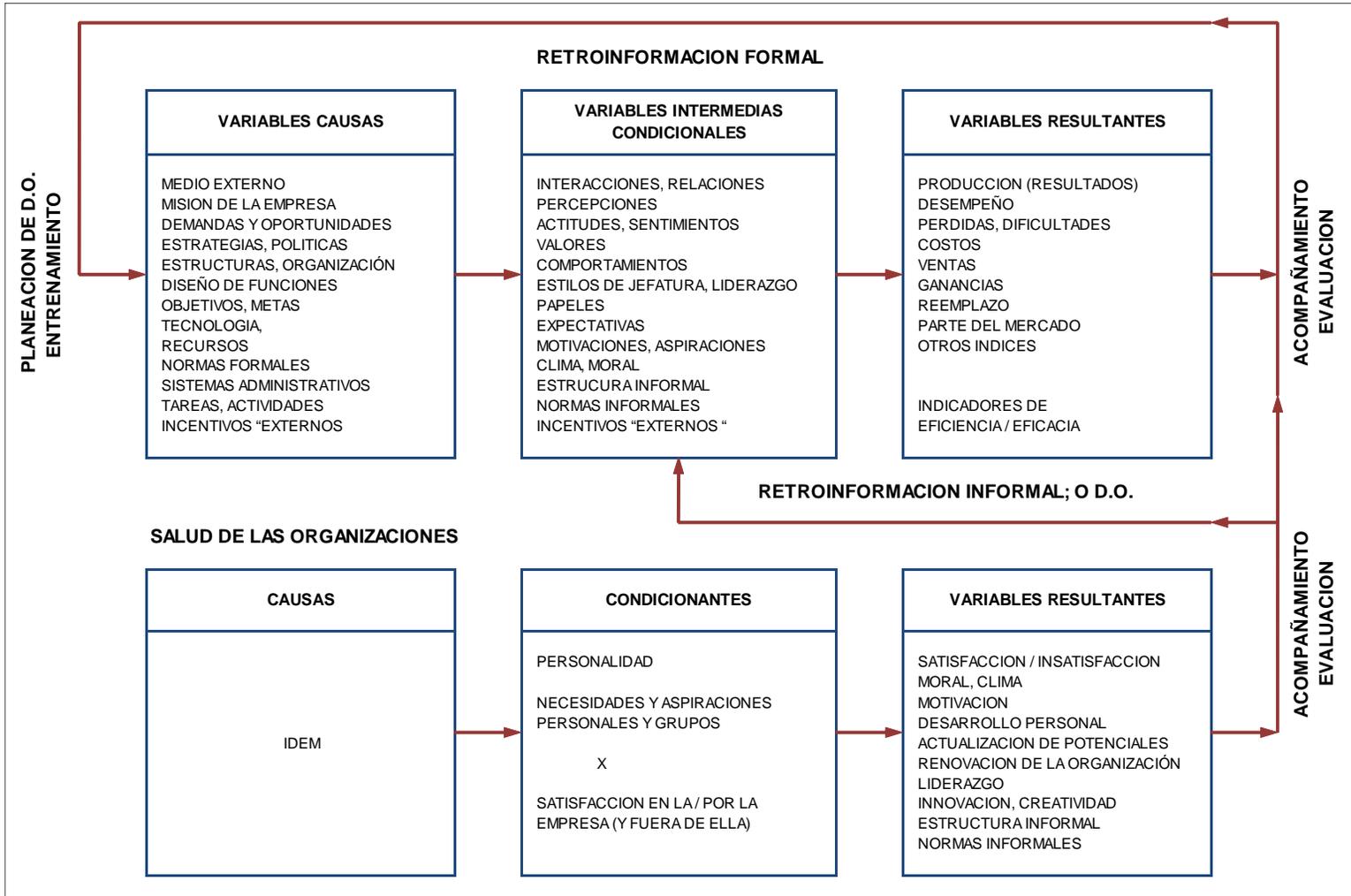
El modelo de **Burke y Litwin** (1992) plantea la necesidad de identificar los requerimientos de cada empresa para poder implementar un *“cambio transaccional”* (dirigido a la cultura) o un *“cambio transformacional”* (dirigido al ambiente), para conseguir una innovación positiva.

Reddin muestra el modelo conocido como **“El Modelo de DO 3-D”**, el cual sugiere que al administrador responsable se le debe exigir que incremente la eficacia ante diversas situaciones. La eficacia dependerá de la capacidad que él tenga de transformar su estilo de una forma apropiada a cada situación de cambio.

Los modelos de los autores **De Faria Mello** y **John Kotter**, se consideran muy completos y complementarios entre sí, por lo que se presentan más extensamente.

2.1.6 Modelo de Fernando Achilles De Faria Mello

Considera variables que puedan influir en el comportamiento y desempeño de las personas, con el fin de elegir las estrategias adecuadas que les ayuden a entender y adaptarse a ellas, retroalimentando constantemente al mismo modelo.



Cuadro 3 Modelo De Faria Mello

De Faria describe un proceso cíclico de las **Fases de la Consultoría del Desarrollo Organizacional**, que son una guía para realizar el diagnóstico y la implementación del plan de acción respectivo. Este proceso consta de:

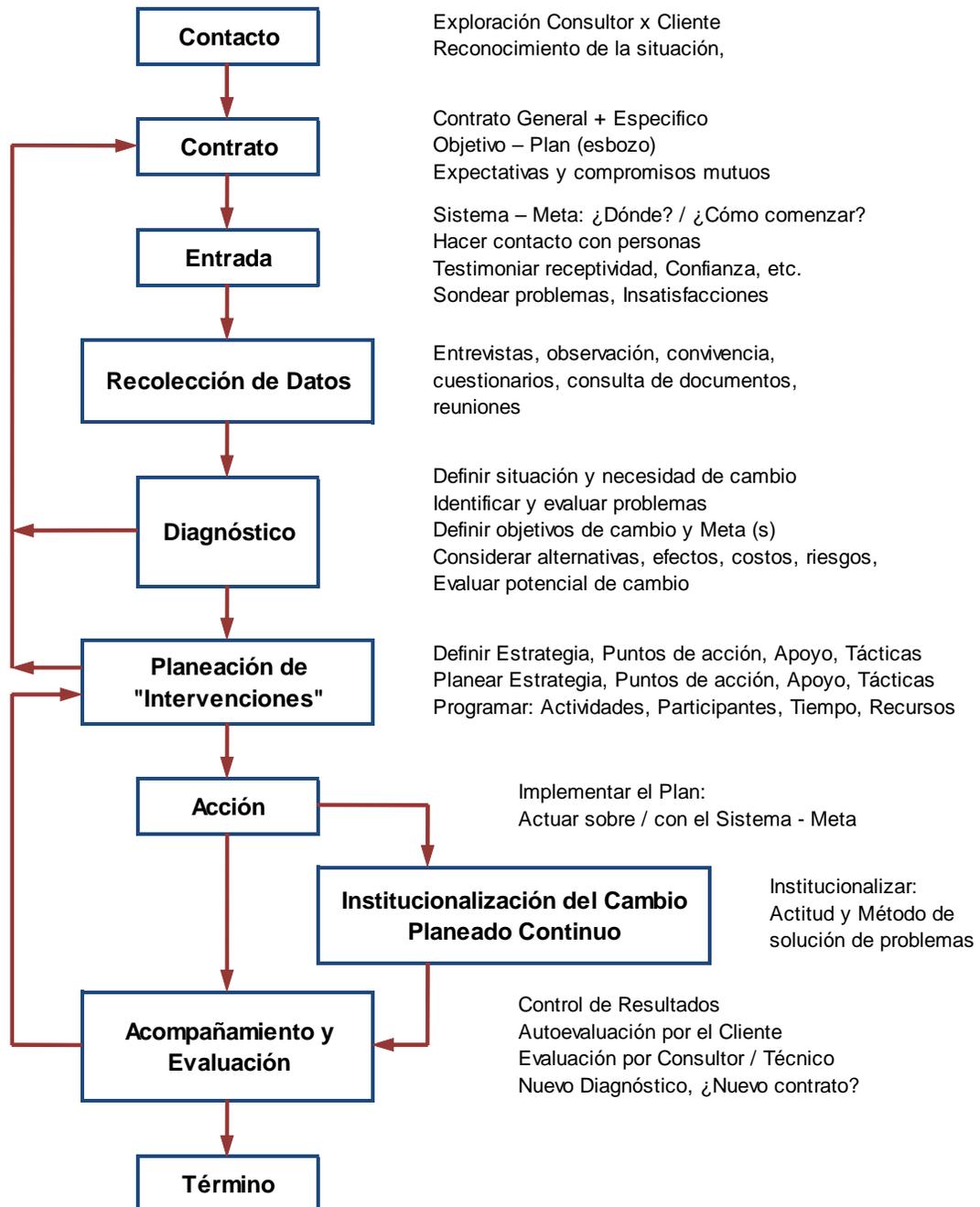
La **Fase Inicial**, que consta de tres puntos esenciales: Contacto, Contrato y Entrada. La **Fase Intermedia**, con tres fases para el trabajo de campo: Recopilación de Datos, Diagnóstico y Planeación de Intervenciones. Y la **Fase Final**, con cuatro aspectos para el éxito del modelo: Acción, Acompañamiento y Evaluación, Institucionalización del Cambio Continuo Planeado y Término.

La descripción de cada fase es la siguiente:

- El **Contacto** consiste en una exploración entre consultor y cliente permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la organización por parte del consultor.
- El **Contrato** es el resultado de un acuerdo entre ambas partes, y debe contar con un plan, expectativas y compromisos mutuos.
- La **Entrada** es el sistema elegido, el cual debe responder a preguntas de ¿cómo, cuándo y en dónde se aplicará el estudio? Se hará contacto con las personas involucradas para monitorear la receptividad y sondear posibles problemas e insatisfacciones, entre otros.
- La **Recopilación de Datos** consta de entrevistas, observación, convivencia cuestionarios, consulta de documentos y reuniones en diferentes áreas y niveles
- El **Diagnóstico** define la situación y necesidades de cambio, identifica y evalúa problemas, define objetivos y metas. También considera alternativas, efectos, costos y riesgos. Ofrece una perspectiva del potencial del cambio.
- La **Planeación de Intervenciones** define y planea la estrategia, los puntos de acción, apoyo y tácticas, así como programa actividades, participantes, secuencia de tiempo y recursos necesarios para el fin deseado.
- La **Acción** es la implementación del plan, la realización del sistema para llegar a una meta cercana.
- La **Institucionalización del Cambio Planeado Continuo** es llevar la actitud y método de solución de problemas a un plan continuo de acción. En otras palabras es infundir el concepto de renovación continua en la dirección de la empresa, para que se convierta en un proceso permanente en su gestión.
- El **Acompañamiento y la Evaluación** se encargará del control de los resultados, autoevaluación del cliente, evaluación del consultor externo y la consideración de un nuevo diagnóstico.
- Y el **Término**, con el cual formalmente da por concluido este proceso, lo cual no significa que la organización deba suspender sus actividades, sino que es el momento de pasar a una fase de mantenimiento.

Cuadro 4 Fases de la Consultoría de Desarrollo Organizacional (De Faria Mello)

Fases de la Consultoría del Desarrollo Organizacional



2.1.7 Modelo de John P. Kotter

John P. Kotter en su libro *“El Líder del Cambio”* propone un esquema sobre el Desarrollo Organizacional con la finalidad de *“ayudar a la gente a hablar sobre la transformación, cambiar problemas y modificar estrategia”*.¹⁷ Kotter presenta un sistema de ocho etapas:

A. Infundir el Sentido de Premura

Es necesario reunir a un grupo de personas con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y que sean capaces de transmitirla adecuadamente.

Esta labor requiere de cooperación, iniciativa y disposición de los involucrados.

B. Crear la Coalición Conductora

Se requiere un grupo maduro de personas, que tenga la capacidad, confianza y adecuada percepción de compartir un objetivo; esta integración constituye una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización o reorganizar un conjunto de estrategias.

C. Desarrollo de una Visión y una Estrategia

Cuando el objetivo implica una modificación del comportamiento, si el jefe no es un líder convincente, con frecuencia el decreto autoritario no funciona, aún en situaciones simples.

Un enfoque claro y detallado, tiene el potencial de vencer todas las fuerzas que sustentan la condición actual y fomenta el tipo de cambios que se observan en las transformaciones exitosas.

D. Comunicar la visión del cambio

La visión se refiere a una imagen del futuro con un motivo (implícito o explícito), por el que la gente debe luchar. Una gran visión de cambio, puede llevar a la actuación para satisfacer un propósito de un grupo de personas.

Sin embargo, el auténtico poder de la visión se desata cuando la mayoría del personal comprende de la misma manera su objetivo y dirección. El sentido compartido del futuro contribuye a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones.

E. Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance

Es difícil que se obtengan transformaciones esenciales en una organización si son pocas las personas que contribuyen a ellas. Los empleados se niegan a cooperar o están incapacitados para hacerlo si se sienten ajenos.

De ahí la importancia que tiene el facultar a los empleados para que tengan la iniciativa para proponer acciones, eliminando las barreras que tengan en contra de la visión del cambio.

¹⁷ Kotter John P., *El Líder del Cambio, México, Ed. McGraw Hill, 2007, p. 11*

F. Generar logros a corto plazo.

Para llevar a cabo un proceso completo de transformación, es necesario considerar los logros a corto plazo. El hecho de ir analizando, sustentando y apoyando éste tipo de logros, proporcionará a la dirección una valiosa retroalimentación de la validez de su visión.

La función que tienen los logros a corto plazo puede englobarse en seis aspectos principales:

- Proporcionan evidencias de que el esfuerzo extra vale la pena.
- Motivan a los involucrados, es un incentivo a su trabajo.
- Contribuyen a ajustar la visión y las estrategias.
- Debilitan la resistencia al cambio.
- Contribuyen a que los jefes continúen apoyando el proyecto.
- Intensifican el impulso a la continuidad del personal.

G. Consolidar las ganancias y generar nuevos cambios

Una transformación siempre toma tiempo en cualquier organización debido a situaciones adversas, tales como el debilitamiento de los líderes o una fuerte resistencia de las fuerzas opositoras del cambio.

En estas circunstancias, los logros a corto plazo resultan de gran importancia para que se mantenga la motivación y pueda continuar el proyecto o el cambio específico.

Una reflexión de lo que sucede en numerosas situaciones dentro de la organización es lo que John Kotter señala a continuación:

*“Cuando hay mucho complacencia, las fuerzas de la tradición pueden volver a imperar en el ambiente con sorprendente fuerza y rapidez”.*¹⁸

H. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Los preceptos centrales de la cultura de una organización deben de ser compatibles con las transformaciones que se lleven a cabo buscando siempre una consistencia entre ambas.

El último modelo de Desarrollo Organizacional que se presenta en este trabajo es el de **Karl Lewin**, el cual propone únicamente tres fases que completarán el proceso de cambio, éstos son:

- **Descongelamiento** – Propuesta y aceptación al cambio
- **Cambio o movimiento** – Método y Acción
- **Recongelamiento** – Nueva Visión y Mantenimiento

¹⁸ Kotter John P., *Idem*, p. 146

2.2 Cultura Organizacional

Cada ser humano tiene una personalidad distinta, por lo tanto, cada organización formada por individuos, también es única.

Los directivos crean un determinado ambiente apoyándose en valores, normas, lineamientos y experiencias, y como consecuencia, el personal adoptará ciertos patrones de conducta y cultura. A éste comportamiento se le conoce como Cultura Organizacional.

2.2.1 Concepto

Existen diversas definiciones de Cultura Organizacional ya que cada autor le da más importancia a uno u otro factor, sin embargo todos tienen relación con aspectos humanos como valores, conductas y creencias que, aplicados en una organización determinan cierto tipo de cultura.

Koontz y Weihrich denominan cultura organizacional al:

*“Patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de la organización tienen en común”.*¹⁹

Diéz de Castro, en su libro *“Administración y Dirección”*, después de analizar varias definiciones, llega a la conclusión que se trata de un sistema y la define como:

*“Sistema de significados y principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen la imagen de ésta”.*²⁰

Una tercera definición se refiere a cultura organizacional como:

*“Un conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa”.*²¹

Ya sea tomada como un patrón, sistema o un conjunto de aspectos humanos, es necesario tener conocimiento de los factores de la conducta humana referidos por los autores citados, tales como: norma, hábito, valor, principio y creencia.

Con el fin de tener claridad en los factores señalados, a continuación se presenta una descripción general de cada uno.

Una **norma** es todo lo que está escrito y aprobado, rige a la organización, y tendrá que ser respetada por todos sus integrantes. Debe estar descrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial como: Manual de Organización y Funciones, Planes de Capacitación y Planes Estratégicos.

¹⁹ Koontz Harold, *Idem*, p. 335

²⁰ Diéz de Castro, García del Junco y Periañez Martín, *Administración y Dirección*, México, Ed. McGraw Hill, 2001, p. 45

²¹ Jones Gareth R. y George Jennifer M., *Administración Contemporánea*, México, Ed. McGraw Hill, 2004, p. 94

Un **hábito** para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como una norma en la organización. Por ejemplo: no fumar en los hospitales (cuando no estaba especificado en reglamento alguno).

Un **valor** es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es. Sirve de guía a las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

“Un valor es una creencia básica acerca de algo que tiene importancia y significado considerable para los individuos y es estable con el tiempo”.²²

Un **principio** es una verdad fundamental o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una independiente y otra dependiente.

Una **creencia** es una actitud mental que se genera a consecuencia de los ritos y costumbres de las sociedades.

Pueden haber creencias racionales e irracionales, las primeras son objetivas y se basan en la experiencia y la información científica, mientras que las segundas son subjetivas y se basan en cuestiones personales (la fe, por ejemplo) y sentimentales.

2.2.2 Diagnóstico

Algunas características de la organización que pueden servir de guía para iniciar un diagnóstico para determinar el tipo de cultura que posee dicha empresa son:

- Grado de autonomía de actuación individual
- Apoyo de los gerentes hacia los subordinados
- Grado de identificación del empleado con la compañía
- Nivel de tolerancia al conflicto
- Recompensas en relación al desempeño
- La orientación hacia los resultados

Todas las organizaciones cuentan con una cultura organizacional definida, pero depende del manejo efectivo de los factores mencionados para que se derive en una cultura fuerte, positiva y que influya en el cumplimiento de la misión para la que fue creada.

Cuando la práctica administrativa es oportuna, eficaz y se enfoca a la importancia que tiene el papel de la cultura organizacional, puede conseguir una diferencia drástica en el manejo del negocio.

En el siguiente cuadro Koontz²³ ejemplifica los entornos diferentes que una empresa puede llegar a tener.

²² Hellriegel Don, *Idem*, p. 513

²³ Koontz Harold, *Idem*, p. 335

El primero (A) muestra la forma de dirigir en una organización con una cultura no adecuada de tipo autócrata, y el segundo entorno (B) toma como base una dirección que cuenta con una cultura organizacional positiva.

Cuadro 5 Entornos Empresariales (Koontz)

Entorno A	Entorno B
Fijación de metas en forma autocrática	Fijación de metas con un alto grado de participación
Centralización de la toma de decisiones	Descentralización de la toma de decisiones
Centralización de la autoridad	Descentralización de la autoridad
Estrecha definición de autoridad	Amplia definición de la autoridad
Selección de personal en base a relaciones de amistad	Selección del personal con base a criterios de desempeño
Capacitación en especialidades de estrecha definición	Capacitación en muchas áreas funcionales
Ejercicio de liderazgo directivo por parte de los administradores	Dirección fundamentalmente descendente del flujo de comunicación
Ejercicio de un estricto control por parte de los superiores	Ejercicio de un alto grado de autocontrol por parte de los individuos
Atención prioritaria a los criterios financieros	Atención a múltiples criterios

2.2.3 Liderazgo

Es importante contar con algunas definiciones de lo que se conoce como líder:

“El mejor líder es el que apenas se hace notar... y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros”.²⁴

“El líder tiene que asegurar que exista una imagen clara de la organización que se desea, para contrarrestar la incertidumbre y la confusión acerca del futuro”.²⁵

“Liderazgo es una relación recíproca entre quien escoge ser líder y quienes deciden seguirlo”.²⁶

²⁴ Lao-Tse (Filósofo chino, fundador del Taoísmo)

²⁵ Rodríguez Combeller Carlos y Vázquez Lecanda Luis Enrique, *Liderazgo Contemporáneo, Programa de Actualización de Habilidades Directivas, México, Ed. ITESO Universidad Colima, p. 325*

²⁶ Baena Paz Guillermina, *Comunicación y Liderazgo, México, Ed. Publicaciones Cultural, 2003, p. 50*

Es común confundir los términos Jefe y Líder, por lo que es preciso identificar las diferentes actuaciones que tienen uno y otro.

El **Jefe** ordena, tiene autoridad, inspira temor, asigna tareas, culpa a otros del fracaso, hace que el trabajo resulte pesado y sólo delega sin tener conocimiento del trabajo.

Un verdadero **Líder** es guía, tiene buena voluntad, entusiasmo, se incluye en los planes, prepara el camino, soluciona o enmienda el fracaso, muestra cómo hacer el trabajo y mantiene una relación sana y bilateral en la que ambos hacen equipo y ambos ganan.

El dirigente debe preocuparse porque su labor sea la de ser líder, una persona que con su acción sea capaz de transformar su entorno, el de su personal o hasta el de la misma historia de la humanidad, como Jesucristo, Gandhi o Martin Luther King.

Gracias al interés en la capacitación del personal de alto nivel, actualmente se cuenta con una visión integral de la empresa, favoreciendo la relación con el empleado buscando una armonía y cercanía, sin perder el equilibrio del grado jerárquico y de los objetivos organizacionales.

Por eso ya han surgido nuevas posibilidades de considerar la actuación del líder.

Charles C. Manz y Henry P. Sims se concentran en aquellos líderes directivos cuyo objetivo no es obtener un beneficio y reconocimiento personal, tampoco poder y autoridad, sino seguir el proceso de guiar a los demás para que se autodirijan hacia el logro de la excelencia. No sólo la actuación del líder cambió, sino también su nombramiento al de **“superlíder”**.²⁷

Este nuevo concepto hace reflexionar que el camino hacia la excelencia es la nueva visión que todo director, líder y empleado debe seguir, y una vez que se logre un verdadero equipo, en donde todos sean considerados y actúen con autoliderazgo, los logros serán superiores a cualquier otra teoría de comportamiento humano.

2.2.4 Modelos de Liderazgo

Uno de los primeros modelos es el **“Grid Administrativo”**, donde **Robert R. Blake y Jane S. Mouton** formularon cinco estilos básicos de liderazgo orientados hacia dos ejes fundamentales de una organización: las Personas y la Producción.

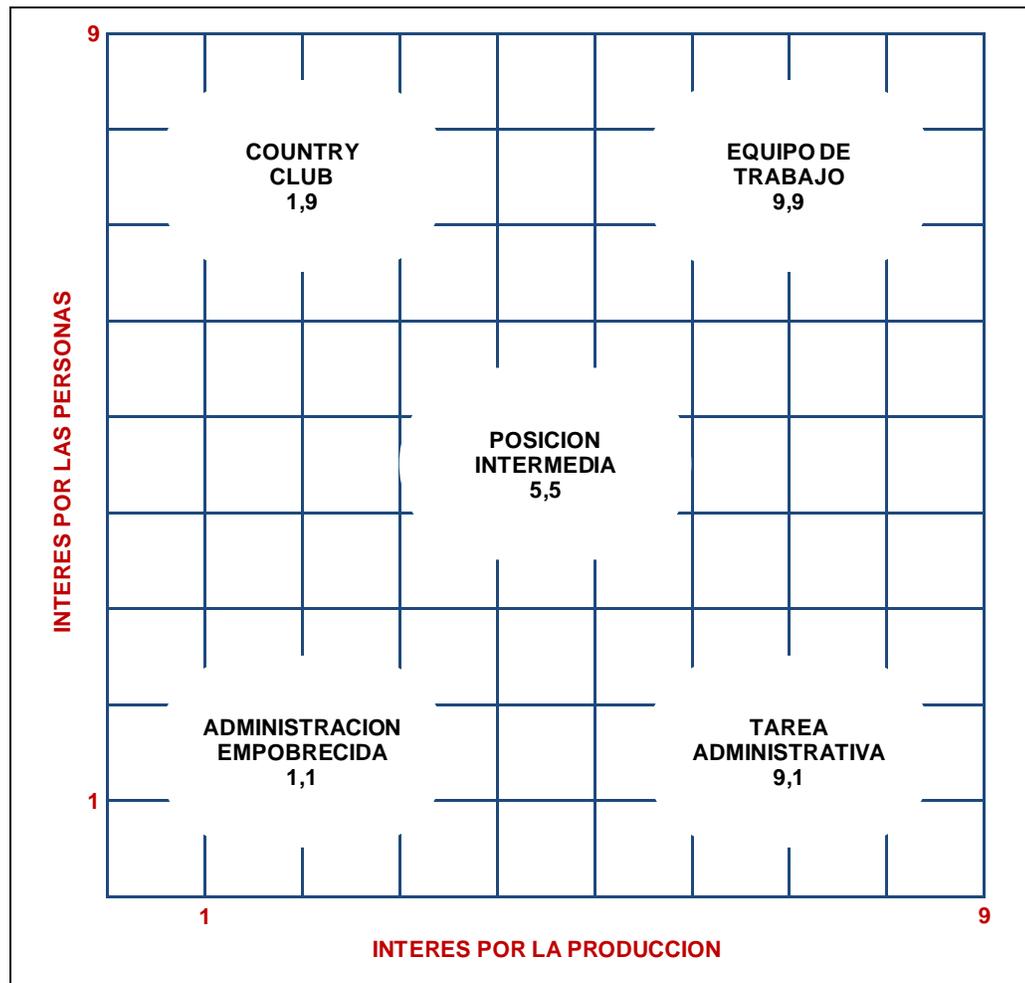
Los autores basaron su modelo en estudios realizados en la Universidad de Ohio, lo analizaron y adaptaron con la finalidad de que el conocimiento y la implementación del esquema fueran más comprensibles. Los términos iniciales fueron modificados por **“Interés por las Personas”** e **“Interés por la Producción”**.

El nombre de **“Grid”** se debe a que la base del modelo tiene el aspecto de una rejilla o emparrillado, y el término **“Administrativo”** es por el uso que se le da como medio para situar las alternativas de comportamiento que tiene un dirigente para actuar.

A continuación se presenta el modelo del **“Grid Administrativo”**:

²⁷ Manz Charles C. y Sims Henry P., *Super Liderazgo Como Enseñar a Otros a Autoliderarse en la Empresa, México, Ed. Paidós, 1993, p. 28*

Cuadro 6 Grid Administrativo (Blake y Mouton)



Los estilos del “Grid Administrativo” tienen características únicas por la posición y la relación que tienen hacia el equipo que dirigen, pero como las diferencias entre dos posiciones muy cercanas serían muy difíciles de identificar, los autores presentan cinco grupos que funcionan como casos típicos extremos.

- **Country Club o Club Campestre (1.9)**
 Su objetivo principal es lograr la armonía entre sus subalternos pasando a segundo término las labores eminentemente productivas. La idea de ésta actitud, es que la gente producirá más cuando está satisfecha, en un ambiente de democracia, camaradería y carente de conflictos.
- **Tarea o Tarea Administrativa (9.1)**
 Posición contraria a la anterior. En éste estilo se considera como factor de máxima importancia la producción, dejando las relaciones personales en segundo término. Al igual que las máquinas, el personal es considerado como objeto productivo. La responsabilidad del líder consiste en planificar, dirigir y controlar el trabajo para su máximo rendimiento financiero.

- **Empobrecido o Administración Empobrecida (1.1)**
La función del dirigente del presente estilo es de bajo rendimiento en todos los aspectos, dando como resultado que se cumpla con el trabajo mínimo indispensable para sostener a la organización funcionando. Los objetivos se tornan inalcanzables, debido a que los empleados se muestran indiferentes y las relaciones no son ni sanas ni maduras surgiendo conflictos serios de motivación y rendimiento del factor humano.
- **A Medio Camino o Posición Intermedia (5.5)**
Éste estilo guarda un equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo, mantener la motivación de las personas. Sin embargo, la posición no logra tener un verdadero impacto ni en la producción ni en el personal.
- **Equipo o Equipo de Trabajo (9.9)**
En ésta posición las labores son realizadas por personas que están comprometidas con el éxito de la corporación, ello gracias al desarrollo de una interdependencia sana de metas organizacionales y personales. El objetivo se deriva de la integración de la tarea y del factor humano.

A pesar de haberse introducido hace varios años, el modelo del Grid Administrativo proporciona un panorama general de los conflictos a los que puede enfrentarse un dirigente si pierde el equilibrio entre la Tarea y el Factor Humano. Es por ello que otros autores lo han tomado como base para el desarrollo de sus propios modelos.

El “**Modelo Tridimensional**” de **W.J. Reddin** parte de la Efectividad Gerencial, la cual es presentada en tres dimensiones, dando un resultado totalmente distinto:

A. Efectividad Aparente

Serie de atributos del dirigente que hacen parecer que su actuación o la tarea que realiza son exitosas.

B. Efectividad Personal

Se presenta cuando la persona tiene un comportamiento dirigido hacia la satisfacción de sus objetivos personales, más que a los de la organización.

C. Efectividad Gerencial

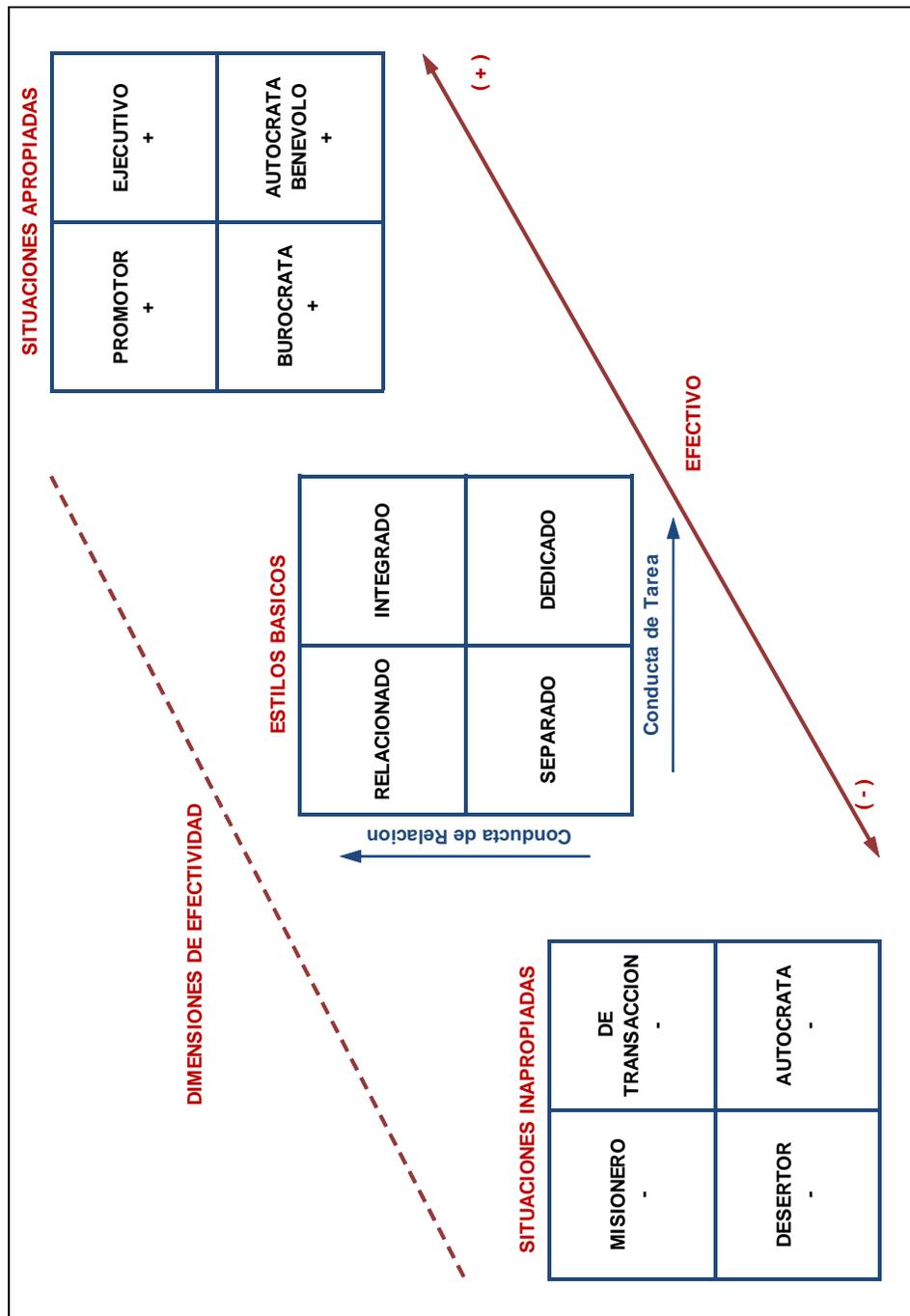
El dirigente logra que sus acciones estén encaminadas hacia la consecución de los resultados de la organización.

Reddin conceptúa la actuación gerencial en forma similar al Grid Administrativo, ya que parte de dos variables independientes: “*Conducta de Relación*” y “*Conducta de la Tarea*”, y describe cuatro estilos básicos de dirección: **Relacionado, Integrado, Separado y Dedicado**.

Sin embargo, en su modelo añade una tercera dimensión de profundidad que mide lo apropiado o inapropiado del uso de los estilos, a lo que se le llama precisamente “**Dimensión de Efectividad**”, dando a entender que cualquier estilo básico, será apropiado o no en relación a las circunstancias en que fue implementado.

La gráfica siguiente muestra el modelo.

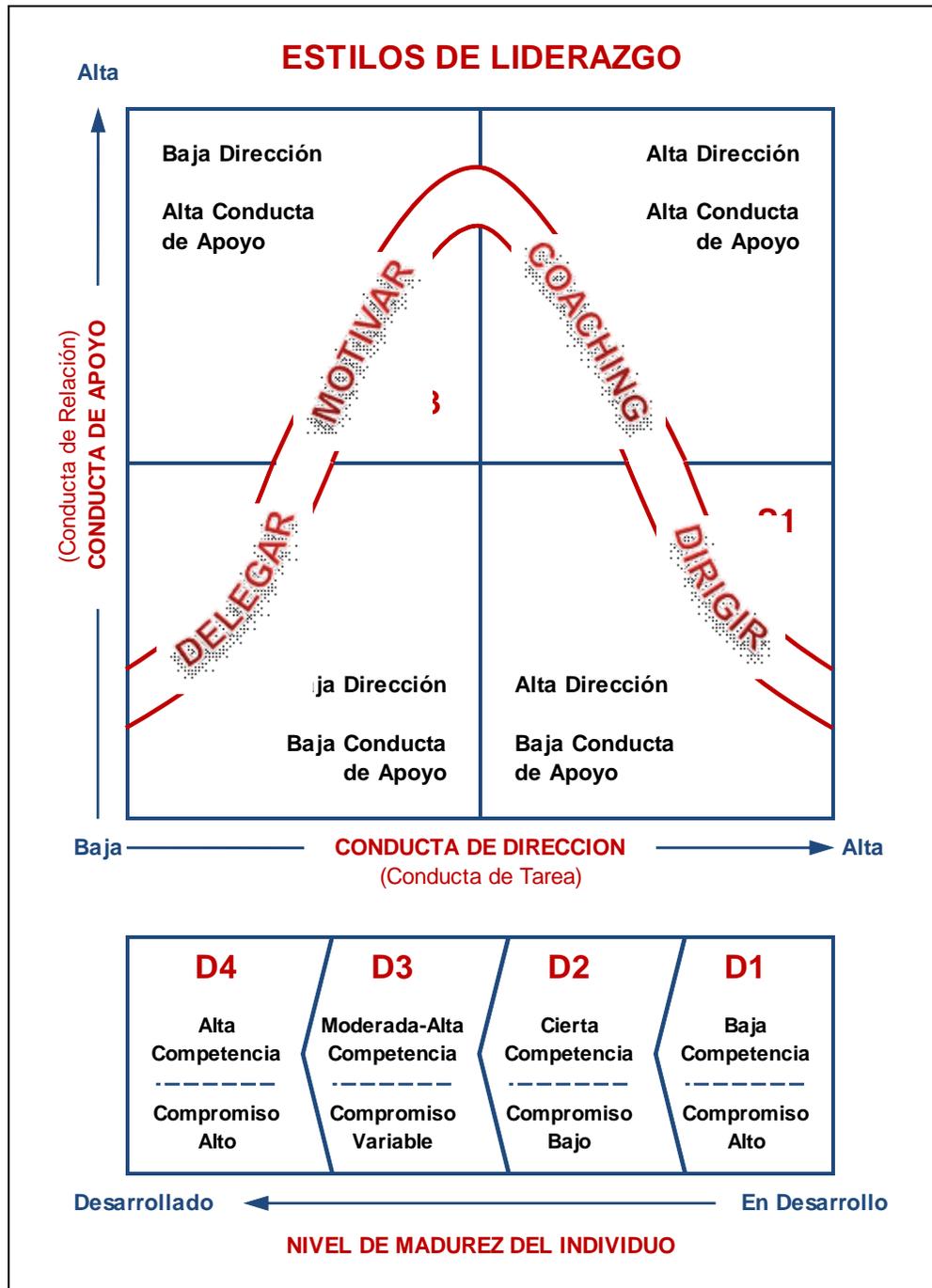
Cuadro 7 Modelo Tridimensional (Reddin)



En las últimas décadas, los investigadores del campo de la administración, han dedicado gran parte de su labor a estudiar los “mejores estilos” de liderazgo que puedan ser efectivos para diferentes situaciones o entornos. La realidad demuestra que no existe un estilo ideal o método único; ya que los verdaderos líderes son aquellos que ajustan su actuación de acuerdo a las necesidades de su organización.

Un modelo que hoy se aplica con éxito en muchas organizaciones internacionales (como Philips), es el **“Método del Liderazgo Situacional”**, de **Kenneth Blanchard y Paul Hersey**.

Cuadro 8 Modelo de Liderazgo Situacional (Blanchard y Hersey)



Este modelo sostiene que los gerentes deben adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación a la que se enfrentan, tomando en cuenta tres factores básicos:

- El nivel de dirección (supervisión) que el líder debe proporcionar.
- El nivel de apoyo (relación socio-emocional) con el que debe actuar el líder.
- El nivel de madurez individual que tienen los integrantes de su equipo.

La madurez es la capacidad y deseo del colaborador para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta y alcanzar los objetivos que se le asignaron. Tiene dos dimensiones: la madurez para el trabajo (competencias) y la madurez psicológica (motivación o compromiso).

Entonces, frente a un grado de madurez baja (D1), el estilo más apropiado es el de **Dirigir** (supervisar), con una alta orientación hacia la tarea y una baja orientación hacia las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación de lo que se espera de ellos y una definición de sus objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados.

Para seguidores con madurez moderada baja (D2), el estilo indicado es el de **Coaching** (persuadir), con una alta orientación hacia la tarea y también una alta orientación hacia las relaciones. En esta etapa, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma.

A medida que los seguidores tienen una madurez moderada alta (D3), el líder debe orientarse más hacia las relaciones y menos hacia la tarea, es decir debe adoptar un estilo de **Motivar** (participativo), que permita que las personas opinen y sugieran acerca de cómo realizar la tarea.

Finalmente, frente a seguidores altamente maduros (D4), lo indicado es un estilo para **Delegar**, con una baja orientación hacia la tarea como hacia las relaciones. El líder asume el rol de facilitador, estando disponible y atento para apoyar a sus colaboradores cuando lo requieran. En esta etapa, el líder puede orientarse hacia la detección de nuevas visiones y objetivos para su equipo.

Otro modelo moderno de liderazgo es el mencionado anteriormente y que se basa en conseguir el “**Autoliderazgo**” de los involucrados en su equipo, desarrollado por **Charles C. Manz y Henry P. Sims**, quienes consideran tres pasos básicos de actuación para lograr una actitud independiente y una autoestima fortalecida:

A. Imitación de algún modelo preexistente

Se refiere a un modelo de líder como persona, como guía. Esforzarse en ser autolíder practicando estrategias de conducta y cognitivas, hacerlo de un modo tan enérgico que sirvan de modelo a los demás. Los empleados tenderán a imitar las conductas que observen y luego evaluarán su propia conducta de acuerdo con esas pautas.

B. Participación guiada por parte del dirigente hacia el empleado

La comunicación verbal del superlíder es decisiva. La dinámica de enseñar por medio de preguntas facilita la autodefinición de objetivos. Promoverá la autoevaluación que lleva al autorrefuerzo. Las preguntas combinadas con

sugerencias constructivas, enseñanza y entrenamiento en conductas y pensamientos eficaces, proporcionan la orientación necesaria para la motivación real de adquirir un autoliderazgo. El objetivo es que el empleado obtenga la costumbre de reflexionar sobre esas conductas, adoptarlas y ponerlas en práctica. La consecuencia específica del proceso es que gradualmente funciones de dirección, evaluación y refuerzo pasan a tener un origen interno en el individuo, en lugar de tener una procedencia externa.

C. Desarrollo gradual del Autoliderazgo

El propósito fundamental es que los superlíderes modifiquen sus funciones y esquemas de refuerzo a medida que los empleados llegan a ser capaces de autodirigirse. La función esencial del superlíder es la de estimular, orientar y reforzar procesos como la fijación de metas autoimpuestas, autorrefuerzo, establecimiento de recompensas naturales en los trabajos y desarrollar modelos de pensamiento contractivo y no ofrecer directamente instrucciones y reforzar las conductas de los empleados.

Algunos ejecutivos sentirán que con ésta metodología pierden el control, sin embargo poco a poco se darán cuenta de que el autoliderazgo es conveniente porque mejora la eficiencia de los empleados, como resultado de una capacidad de autodirigirse.

2.3 Coaching

Al proceso necesario y complementario del rol del líder, que sirve para orientar a sus colaboradores en cuanto su rendimiento y expectativas de crecimiento dentro de la organización, se le conoce con el nombre de **“Coaching”**. Un líder no debe ser considerado el mejor consultor para sus colaboradores únicamente por la posición jerárquica que ocupa.

Por este motivo, las empresas actuales solicitan la aplicación de este proceso a personas o instituciones externas con la finalidad de que cuenten con una visión neutral y libre de prejuicios, realizando el análisis con libertad e imparcialidad.

2.3.1 Concepto

*“Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría”.*²⁸

El vocablo *“coach”* es de origen estadounidense y la traducción literal al castellano es *“entrenador”*. Un entrenador es el responsable de conseguir buenos resultados para su equipo; lo cual implica una creatividad para implementar tácticas del equipo, usando las mejores técnicas para cada jugador, conociendo las habilidades y las capacidades tanto individuales como grupales.

²⁸ Sócrates (Filósofo griego, fundador de la Axiología)

Un coach eficiente, es aquel que además de contar con una preparación personal, es capaz de ayudar al otro a descubrir su potencial creativo, ordenar sus ideas, dirigir adecuadamente la resolución de conflictos y conseguir una estructuración de planes de acción para el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente no existe una definición que sea aceptada universalmente, sin embargo **Thomas Leonard** fundó una asociación y una federación internacionales que sugieren un concepto en particular:

IAC (Asociación Internacional de Coaches)

*“Es una forma avanzada de comunicación pues consiste en la habilidad de escuchar. Ayuda a la persona, organización o equipo a dar resultados con tareas específicas como la co-creación de conciencia y soluciones de problemas. Por último se le considera como la ‘tecnología del éxito’ integrada y personalizada”.*²⁹

ICF (Federación Internacional de Coaching)

*“El Coaching ayuda a establecer mejores objetivos y a cumplirlos, solicita del cliente su mejor esfuerzo y proporciona un enfoque para darle rapidez a los resultados así como proporciona herramientas de apoyo y estructura para ampliar los objetivos”.*³⁰

Y por otro lado, **Joan Payeras** describe el Coaching como:

*“La forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece”.*³¹

2.3.2 Tipos y Aplicaciones de Coaching

Existen muchos tipos de Coaching dependiendo del área de aplicación, pero los más reconocidos son:

A. Coaching Personal

Es el Coaching de habilidades a nivel personal, combinándose proyectos de vida, misión, objetivos y apoyo durante las fases de cambio. Se intercambian ideas, planes y estrategias.

B. Coaching Ejecutivo

Emplea programas para el desarrollo del liderazgo, como habilidades de dirección, desempeño personal, desarrollo profesional y planes de sucesión.

C. Coaching Empresarial

Se sugiere para los propietarios de la empresa y/o sus equipos. Incluyen temas: administración del tiempo, productividad, comunicación, participación de mercado y satisfacción al cliente.

²⁹ Página Web: www.certifiedcoach.org (2009)

³⁰ Página Web: www.coachfederation.org (2009)

³¹ Payeras Joan, *Coaching y Liderazgo Para Directivos Interesados en Incrementar sus Resultados*, México, Ed. Díaz de Santos, 2004, p. 2

El Coaching ha llegado a ser considerado como una herramienta para alcanzar un equilibrio personal, puesto que al darse el tiempo para ubicar y esquematizar las prioridades, se consigue una coherencia y orden de los planes, recursos, creatividad y potencial personal, para llevarlo a la práctica de una manera constante y objetiva.

Para lograr éste desafío, la ayuda del rol que desempeña *el coach* son importantes. Algunas aplicaciones más específicas del Coaching son:

A. Liderar Equipos

Detecta las barreras y resistencias más frecuentes de los miembros de un equipo, incluyendo las correspondientes al jefe o líder, que obstaculizan el cumplimiento de objetivos, logrando el máximo rendimiento en el trabajo.

B. Conocer la Organización

Ayuda a concentrarse en la información de la empresa de una forma objetiva y no dejarse guiar por percepciones personales, ya que pueden ser factor influyente para una toma de decisiones inadecuada.

C. Analizar Objetivamente las Promociones

Para los niveles gerenciales, no se debe llevar a cabo una acción sistemática en relación a promociones internas. Por lo tanto, la intervención de un coach externo facilitará una visión objetiva e integral en la toma de decisiones en este aspecto.

D. Ayudar a descubrir y optimizar aspectos organizacionales como:

- a. Manejo de diversas técnicas de comunicación
- b. Proceso de retroalimentación
- c. Delegación eficaz de planes y funciones
- d. Identificación del personal con los valores de la organización
- e. Relaciones con clientes y proveedores
- f. Analiza las opciones hacia un cambio cultural
- g. Clarificar estrategias existentes y proponer novedades
- h. Concientizar y potencializar las competencias administrativas

Capítulo 3

Clima Organizacional

*"El hombre común exige a los demás,
el hombre excepcional se exige a sí mismo"*

Marco Aurelio

Capítulo 3 Clima Organizacional

Las organizaciones se enfrentan a constantes cambios de tipo político, económico, social y cultural, por lo que la necesidad de contar con nuevos procedimientos y esquemas cobra vital importancia para el éxito de las mismas.

Una organización está compuesta por los recursos tangibles, como la materia prima necesaria para su actividad, y por los recursos intangibles, como la satisfacción laboral y personal, que también contribuyen a alcanzar sus metas.

Con el nacimiento en los sesentas del concepto de Desarrollo Organización, surge el interés por ampliar el conocimiento y análisis de lo que hoy conocemos como **“Clima Organizacional”**, partiendo de un enfoque *“reduccionista”* hacia uno *“globalizado”*, es decir de lo particular (persona) hacia lo general (organización).

La **“Teoría General de Sistemas”** propuesta por **von Bertalanffy** (1984), muestra la relación que existe entre el sistema y el ambiente, iniciando una de las primeras corrientes en considerar la posibilidad de implementar cambios internos para dar más importancia a cómo el trabajador se siente, se desenvuelve y se adapta en su medio laboral.

Desde entonces, han aparecido otros autores que han hecho estudios, diagnósticos y propuestas encaminados a elevar el grado de satisfacción de las personas, con lo que se logra reducir el ausentismo y la rotación laboral, se fomenta la identificación con los valores y objetivos de la empresa, y se eleva la realización personal, lo cual tiene un impacto positivo en la eficiencia de su trabajo.

Contando con una visión general de la importancia que tiene el ambiente en donde se desarrolla el ser humano en el aspecto laboral, es preciso entender el significado del término Clima Organizacional, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones.

3.1 Concepto

La palabra “clima” es más reconocida cuando se refiere al conjunto de condiciones geográficas o atmosféricas que caracterizan una determinada región o ambiente, pero también se utiliza para referirse a las circunstancias o eventos que rodean e influyen a nivel personal o grupal.

El Clima en relación al ámbito organizacional, se refiere al ambiente positivo o negativo que una persona o unidad de trabajo percibe en relación al entorno laboral donde se desenvuelve.

Darío Rodríguez presenta el concepto como:

*“Un conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema”.*³²

³² Rodríguez M. Darío, *Diagnóstico Organizacional*, México, Ed. Alfa Omega, 2005, p. 161

Alexis P. Goncalves (1997) Vice Presidente para Latino América de Gestión de la Calidad del Citibank, define el clima organizacional como:

*“Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como productividad, satisfacción, rotación, etc.”*³³

Idalberto Chiavenato, en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* lo describe como:

“Ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”.³⁴

Sergio Hernández en su libro *“Administración”*, hace notar las ventajas de contar con un óptimo Clima Organizacional:

“Un clima laboral favorable es vital para el éxito del programa, en el cual las personas, sin importar su posición en la organización, proporcionen la información adecuada que les permita tomar decisiones crecientemente complejas”.³⁵

De acuerdo con **Gary Dessler**, hay tres factores determinantes que directamente influyen en el Clima Organizacional, los cuales son:

- Situación Externa
- Estructura Organizacional y
- El Comportamiento del Líder.

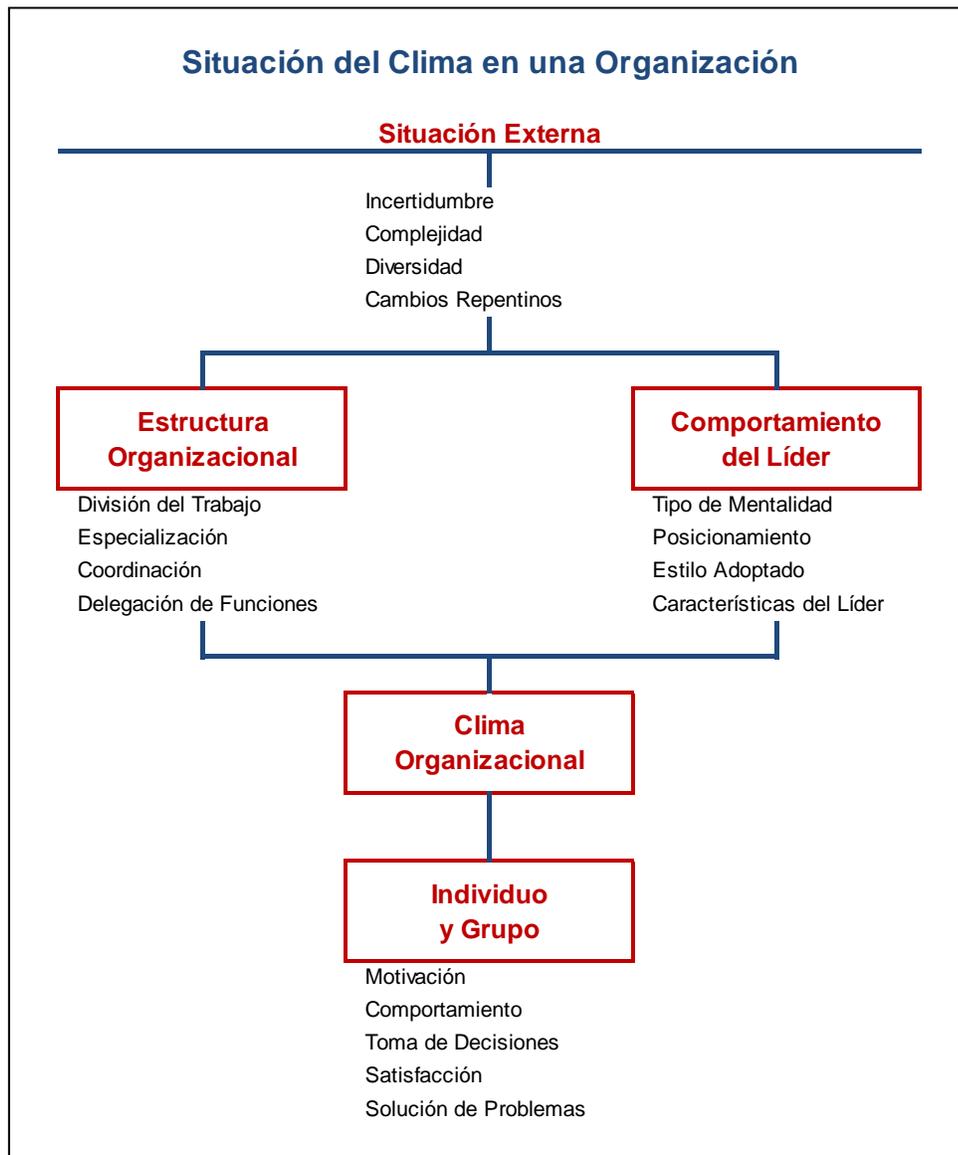
El cuadro siguiente describe con más detalle estos factores y explica algunos de los elementos que los componen.

³³ Página Web: www.educadormarista.com (2009)

³⁴ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Ed. McGraw Hill, 2007

³⁵ Hernández y Rodríguez Sergio, *Administración y Pensamiento: Proceso, Estrategia y Vanguardia*, México, McGraw Hill, 2006, p. 162

Cuadro 9 Situación del Clima en una Organización (Dessler)



3.2 Alcance del Clima Organizacional

Cuando una compañía está consciente de la importancia que tiene mantener un clima organizacional favorable, no duda en realizar los estudios, diagnósticos y análisis necesarios para detectar puntos que ayuden a mantener o mejorar dicho clima, o por el contrario, atacar los elementos que se consideren perjudiciales.

Con una adecuada investigación del clima organizacional, se detecta información valiosa, como:

- Factores que afectan internamente a la empresa
- Tipo de relación entre los miembros

- Influencia que ejerce algún miembro específico
- Percepción general de sueldos y prestaciones
- Fuentes y flujo de información
- Impacto de los programas implementados por Recursos Humanos
- Orgullo y pertenencia hacia la empresa
- Necesidad de establecer ciertas medidas preventivas y/o correctivas

Cuando el dirigente cuenta con información válida, objetiva y actual de su empresa, así como sus fuerzas y debilidades, está en una mejor posición de emprender proyectos y programas con altas posibilidades de éxito.

El convencimiento y la disponibilidad de los directivos son esenciales para la aplicación del estudio de Clima Organizacional, así como la cooperación, el tiempo y los recursos de una gran parte del personal. Es conveniente informar de los beneficios a las personas involucradas en el estudio.

3.3 Tipos de Clima Organizacional

Existen diversas teorías que tipifican los esquemas que pueden presentarse en una organización en cuanto al clima organizacional. **Rensis Likert** (1961-1967) desarrolló una evaluación con una visión integral considerando las variables que establecen un determinado tipo de clima.³⁶

Cuadro 10 **Tipos de Clima Organizacional (Likert)**

Variables	Tipo de Clima Organizacional
Causales	Autoritario
Intervinientes	Paternalista
Finales	Consultivo
Percepción	Participativo

El contenido de cada una de éstas variables influyentes es:

A. Variables Causales

Se refieren a la estructura de la organización, su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

B. Variables Intervinientes

Éstas incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación.

C. Variables Finales

Son dependientes de las anteriores y se relacionan con la productividad, las ganancias y las pérdidas financieras.

³⁶ Rodríguez. M. Darío, *Idem*, p. 164

D. Variables de Percepción

Es la percepción de los miembros de la organización y tienen influencia directa sobre las tres variables descritas con anterioridad.

La percepción del personal resulta ser el tema central, ya que es lo que dará validez al tipo de clima existente.

Ahora bien, partiendo de las variables anteriormente señaladas, Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales:

Sistema I Autoritario

La característica principal es la desconfianza. Las decisiones siguen una línea burocrática y centralizada. Se percibe temor e inseguridad en la mayoría de los empleados.

Sistema II Paternalista

Las decisiones son tomadas de una forma centralizada aunque en algunas ocasiones se delegan ciertas funciones. Los subordinados tienen algunas facilidades y se basan en relaciones de confianza. El clima parece ser muy estable y las necesidades están cubiertas, siempre y cuando no se acerquen al límite preestablecido.

Sistema III Consultivo

En éste sistema existe un alto grado de descentralización en las decisiones y control. Se vive un clima de confianza y existe un alto grado de responsabilidad y compromiso hacia la empresa.

Sistema IV Participativo

El esquema es descentralizado en la toma de decisiones. La comunicación se da tanto vertical como horizontalmente generando participación grupal. El clima es de un algo grado de confianza, compromiso y con una relación sana y funcional de los diferentes niveles jerárquicos.

El modelo de R. Likert ha sido de una gran influencia para estudios posteriores de varios autores, pero es en el área práctica donde se ha visto que se ha aplicado en diferentes corporaciones.

3.4 Metodología de la Medición del Clima Organizacional

Diversos investigadores han querido estandarizar los factores de mayor importancia para la aplicación del estudio, logrando con esto un mejoramiento sustancial en las áreas que así lo requieran.

El cuadro siguiente reúne los trabajos de cuatro autores en relación a los factores que cada uno consideró importantes para incluir en sus estudios acerca del Clima Organizacional.

En adición, se han incorporado los dos estudios del presente trabajo, el primero realizado en 1985 por la autora, y el segundo realizado en el 2006 por la compañía "Great Place to Work". Ambos estudios se explican en el siguiente capítulo.

Cuadro 11 Factores Importantes para el Estudio del Clima Organizacional

Keith Davis	Litwin y Stringer	Rensis Likert	Carlos Eduardo Méndez	Great Place to Work	Estudio 1985 (RUE)
Calidad de liderazgo		Procesos de liderazgo	Liderazgo	Conducción de la visión	Liderazgo
Grado de confianza	Apoyo		Cooperación	Autonomía	
Comunicación ascendente y descendente		Comunicación		Accesibilidad, Coordinación	Comunicación formal e informal
Sentimiento de realizar un trabajo útil					
Responsabilidad	Responsabilidad	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Confiabilidad	Grado de responsabilidad
Recompensas justas	Recompensas	Fuerzas motivacionales	Motivación	Reconocimiento Compensación	Recompensas y motivación Reconocimiento
Presiones laborales	Conflictos				Presión Laboral
Oportunidades		Fijación de metas		Apoyo profesional Igualdad Imparcialidad	
Controles razonables	Normas Riesgos	Control	Control		
Estructura y burocracia	Estructura		Objetivo	Información	Conocimiento de la estructura
Compromiso del empleado	Identidad			Honestidad Valores	Valores
Participación		Procesos de Interacción		Colaboración	Grado de participación
Participación	Calor Humano		Relaciones Interpersonales	Ambiente estimulante Vida personal Sentido de familia	Relaciones interpersonales Apoyo personal
Participación				Orgullo del equipo Orgullo de la empresa	Orgullo de la empresa

A continuación se presenta una descripción de la metodología de cada estudio:

Keith Davis

Señala que los elementos combinados y llevados a la práctica oportunamente, harán que el empleado perciba el interés de la organización hacia sus necesidades y problemas personales, o sea el reconocimiento individual en un clima agradable de trabajo.

Litwin y Stringer

Éstos autores aplicaron una encuesta incorporando los nueve elementos señalados en el cuadro, llegando a la conclusión de que: *“Variando el estilo de liderazgo, se pueden crear climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo”*.³⁷

Rensis Likert

Psicólogo norteamericano nacido en 1903 fue y continúa siendo famoso por sus teorías administrativas. Elaboró una encuesta con los siete elementos señalados, y ésta aportación fue el método destinado a medir aptitudes.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Catedrático de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Colombia. En el año de 1980 desarrolló un instrumento para medir el clima organizacional en una empresa colombiana, haciendo un análisis de los siete elementos que considera de con mayor relevancia. El estudio ha sido implementado en diferentes compañías con mucho éxito.

Great Place to Work

Institute México, es una empresa de investigación y consultoría gerencial con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. En México, desde el año 2003, ha realizado estudios en las empresas con la finalidad de transformarlas en un gran lugar de trabajo. La misión del instituto es *“que el esfuerzo conduzca a mejorar la calidad de la vida laboral de los colaboradores y el resultado económico de la organización”*.³⁸

3.5 Un Caso de Éxito

Una vez seleccionado el modelo que se considere que cumple los requerimientos de cada organización, se procede a aplicar las encuestas, se tabulan los resultados, se grafica y se analiza cada factor como un elemento independiente, se integra con los demás y se obtiene una visión general de la situación de la empresa.

La compañía “Champion International”, líder en la fabricación de papel, representa un ejemplo de los cambios que un estudio de clima organizacional propuso y los resultados que obtuvo al implementar dichas acciones.

Algunos de los cambios clave llevados a cabo:

- A. Rediseño de empleos para 7,500 de los 24,000 empleados
- B. Cambio de estructura de administración jerárquica a una basada en equipos
- C. Creación de grupos de apoyo funcionales, reestructurados horizontalmente para apoyar los procesos de negocios

³⁷ Dessler Gary, *Organización y Administración Enfoque Situacional*, México, Ed. Prentice Hall, 1979, p. 187

³⁸ Página Web: www.greatplacetowork.com (2009)

- D. Participación de los empleados y cercanía laboral con los directivos y los clientes, para mejorar la calidad del producto y el servicio
- E. Involucramiento del empleado en el proceso de contratación, en la evaluación del desempeño de sus compañeros y en las decisiones de promoción
- F. Inversión en capacitación para mejorar el conocimiento del negocio, habilidades técnicas, solución de problemas, trabajo en equipo y cultura en general.
- G. Introducción de pagos y reparto de utilidades basados en el desempeño.
- H. Implementación de un nuevo enfoque de cooperación con el sindicato, lo que produjo más acuerdos y menos conflictos

Algunos de los resultados después de llevar a cabo las acciones descritas:

- La compañía ascendió en la lista de las compañías más admiradas en "Fortune" durante 6 años consecutivos
- Se redujeron los costos administrativos
- La producción de las fábricas aumentó 32 por ciento
- La productividad aumentó 47 por ciento

El 19 de Junio del 2000, la compañía **International Papel Co.** adquirió a **Champion International** y actualmente en conjunto cuentan con más de 83,000 empleados.³⁹

Gracias a un excelente trabajo para integrar las diferentes culturas de ambas organizaciones, la fusión resultó ser un éxito total, porque actualmente el grupo es considerado como el líder mundial en producción y comercialización de papel. Esta clase de organizaciones son exitosas pues no temen a la innovación y a los cambios organizacionales.

³⁹ Página Web: www.internationalpaper.com (2009)

Capítulo 4

Caso Práctico

*"Si tengo fe en que soy capaz de realizar tal obra,
adquiriré en consecuencia la capacidad de realizarla,
aún si no poseía esa capacidad al comenzar.
Esto significa que la proyección optimista de nuestras posibilidades,
aumenta dramáticamente a las mencionada posibilidades y capacidades"*

Mahatma Gandhi

Capítulo 4 Caso Práctico

En la primera parte de la presentación de este Caso Práctico, se muestran los hallazgos del estudio realizado en 1985, sin embargo debido al tiempo transcurrido resulta innecesario presentar las conclusiones respectivas.

Posteriormente se hace referencia al segundo estudio llevado a cabo en el 2006, mostrando un análisis de la información obtenida, la cual sirve de base para el planteamiento de las acciones de mejora sugeridas.

Teniendo disponibles los resultados de ambos estudios, se presenta la oportunidad para la institución de verificar lo que sucedió durante el período comprendido entre ellos. Concretamente se puede observar lo que cambió positivamente o cambió negativamente, y qué fue lo que se mantuvo igual.

En otras palabras, nos indica que puntos se han mantenido débiles en todo este tiempo, y de los cuales muy probablemente la institución no está consciente o no considera que debe superarlos para mejorar su Clima Organizacional.

4.1 Estudio de Clima Organizacional 1985

4.1.1 Objetivo, Contenido y Estructura del Cuestionario

El objetivo que persiguió la aplicación del cuestionario, fue conocer la opinión del personal y de los elementos que conformaban el Clima Organizacional en ese momento, para poder determinar su tipo e impacto en la institución.

Antes de la realización definitiva de la encuesta, se aplicó un cuestionario piloto a un pequeño grupo de personas con la finalidad de verificar la validez, operatividad y veracidad⁴⁰ del mismo, lo cual nos dio la oportunidad de realizar cambios antes de la aplicación en la muestra general.

El contenido y estructura del cuestionario final fue la siguiente:

Los **“Datos de referencia”** se encontraban al inicio para obtener una idea general del personal encuestado. Esta información contenía datos como nombre (opcional), antigüedad, departamento y grado jerárquico.

Posteriormente, el cuestionario contenía seis dimensiones o temas generales conformados por ochenta preguntas en total, de las cuales cincuenta y nueve fueron cerradas y veintiuno abiertas.

Las preguntas cerradas son aquellas en las que el informante eligió una respuesta entre las alternativas presentadas, por el contrario las abiertas son en las que se les dio la oportunidad de externar su opinión de una forma más amplia.

⁴⁰ *Un cuestionario es válido cuando efectivamente recopila los datos necesarios para la investigación; es veraz cuando cualquier investigador que lo aplique obtiene los mismos resultados y es operativo cuando su vocabulario se entiende exactamente con el significado que el diseñador del cuestionario trata de comunicar.*

A continuación se muestran algunas áreas del estudio del Clima Organizacional y su descripción, a las cuales de aquí en adelante se identificarán como dimensiones:

Dimensión I Comunicación Estructural o General

Toda organización tiene definidos ciertos objetivos, políticas y estructura que norman su funcionamiento interno. La importancia de éste tema radica en que si el personal no posee suficiente información acerca de la estructura de la organización, o la difusión de ésta es deficiente, pueden surgir opiniones, dudas o actitudes negativas que se verán reflejadas en su actividad.

Dimensión II Comunicación Formal

Este tipo de comunicación se lleva a cabo diariamente, ya que se ve reflejada en los medios y canales de comunicación. Ésta información trata los temas que el personal debe conocer para llevar a cabo el objetivo institucional.

Dimensión III Comunicación Informal

Es imprescindible evitar que comunicados formales se lleven a cabo de una forma informal y que la existencia de ésta última refuerce en el personal su integración y reforzamiento del sentido de pertenencia, en lugar de que sea un aspecto perjudicial.

Dimensión IV Liderazgo

Este tema destaca la importancia de las líneas de mando y la manera en que cada director, jefe o supervisor aplica su estilo de liderazgo para ayudar a crear un ambiente sano que ayude a incrementar la productividad de la institución.

Dimensión V Relaciones Grupales

Las Relaciones Grupales influyen considerablemente en el tipo de ambiente que prevalece en la institución. De ellas depende, en gran medida el bienestar moral y laboral de los empleados.

Dimensión VI Motivación

Este tema incluye aspectos como sueldos, prestaciones, capacitación, y otros relacionados directamente con el factor humano.

Por último se analiza la percepción del empleado en cuanto a la imagen externa de la organización. El objetivo de la pregunta es conocer el grado de orgullo que tiene el personal de trabajar en la misma.

El cuestionario final quedó como sigue:

P R E S E N T A C I O N

EL PRESENTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DE UN TRABAJO DE SEMINARIO DE INVESTIGACION TITULADO: "IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA ORGANIZACION"; CASO PRACTICO EN UNA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA-SUPERIOR, Y SUPERIOR, CUYO OBJETIVO ES EL DETECTAR MEDIANTE SUS RESPUESTAS, LAS DIVERSAS SITUACIONES EN LAS QUE USTED DE UNA FORMA U OTRA PARTICIPA, POR LO QUE LA INFORMACION QUE SE RECABE SERA DE GRAN IMPORTANCIA PARA DESCUBRIR SINTOMAS TANTO POSITIVOS COMO NEGATIVOS A FIN DE ESTABLECER LOS FACTORES IDEALES PARA UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO.

AGRADECEMOS POR ADELANTADO LA VALIOSA COLABORACION QUE NOS PROPORCIONE PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO EN CUESTION.

A T E N T A M E N T E

SRITA. MA. DEL ROSARIO URBINA EGEA
PASANTE DE LA CARRERA DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION.

L.A.E. NIDIA ARCINIEGA CASTELLANOS
DIRECTOR DE SERVICIOS ESCOLARES -
PROFESIONALES, PROFESOR TITULAR Y
DIRECTOR DE TESIS DE LA ESCUELA DE
CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

NOTA: LA INFORMACION ARROJADA POR CADA UNO DE LOS CUESTIONARIOS, SERA CONSIDERADA Estrictamente CONFIDENCIAL.

UNIVERSIDAD LA SALLE A.C.

DATOS DE REFERENCIA:

PUESTO ACTUAL: _____ DIRECCION O DEPTO. _____
 ANTIGÜEDAD EN ULSA: _____ EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

TEMA I

COMUNICACION ESTRUCTURAL O GENERAL:

	NO HAY	SI PERO LOS DESCONOZCO	SE ESTAN DANDO A CONOCER	LOS CONOZCO Y SE APLICAN
1.1 HAY OBJETIVOS?				
GENERALES				
DEPARTAMENTALES				
1.2 HAY POLITICAS?				
GENERALES				
DEPARTAMENTALES				
1.3 HAY UNA ESTRUCTURA DEFINIDA EN LA INSTITUCION?				
1.4 CONOCE EL ORGANIGRAMA?				
GENERAL				
DEPARTAMENTAL				

TEMA II

COMUNICACION FORMAL

	NUNCA	MUY POCO	PERIODICAMENTE	SIEMPRE	NO LO SE
2.1 HAY JUNTAS DE...?					
DIRECCION					
JEFATURAS					
OTROS NIVELES					

SE LLEGAN A TOMAR DECISIONES IMPORTANTES O A ENCONTRAR SOLUCIONES EN ESTAS JUNTAS?

NUNCA MUY POCO PERIODICAMENTE SIEMPRE NO LO SE

--	--	--	--	--

2.2 SE USAN ADECUADAMENTE...?

- LOS TELEFONOS
- LAS CARTAS
- LOS AVISOS
- LOS TABLEROS O PIZARRONES
- OTROS: _____

2.3 SABE CUANDO, COMO, CON QUIEN, - Y DONDE DIRIGIRSE PARA CUALQUIER ASUNTO DE TRABAJO?

- CUANDO
- COMO
- CON QUIEN
- DONDE

¿CUAL ES SU OPINION ACERCA DE LA COMUNICACION FORMAL TANTO EN SU DEPARTAMENTO COMO EN LA INSTITUCION EN GENERAL?

TEMA III

COMUNICACION INFORMAL:

NUNCA MUY POCO ALGUNAS VECES SIEMPRE

3.1 HAY AMBIENTE DE RUMORES?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPARTAMENTOS
- ENTRE CIERTAS PERSONAS.

NUMCA MUY POCO ALGUNAS VECES SIEMPRE

3.2 HAY COMPAÑERISMO?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPARTAMENTOS
- EN SU DEPARTAMENTO
- ¿SE FORMAN GRUPOS DE TRABAJO?
- ¿EXISTE RESPETO HACIA LOS MIEMBROS?

3.3 HAY GRUPOS DE AMIGOS?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPARTAMENTOS
- EN SU DEPARTAMENTO

3.4 SE HACEN ALGUNOS COMUNICADOS INFORMALES DEBIENDO SER FORMALES?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPARTAMENTOS
- EN SU DEPARTAMENTO

3.5 PARA QUE SE USA LA COMUNICACION INFORMAL?

- PARA HACER "GRILLA"
- PARA CONSTRUIR
- PARA INTEGRAR
- PARA INFORMAR

¿EN QUE ASPECTOS PREDOMINA LA COMUNICACION INFORMAL Y POR QUE? _____

TEMA IV

LIDERAZGO:

4.1 CONOCE LOS CANALES DE AUTORIDAD?
SON RESPETADOS?

NO POCO SI

4.2 LOS JEFES SABEN SUS OBJETIVOS?
LOS COMUNICAN?
UD. PARTICIPA EN ELLOS?

4.3 LAS DECISIONES SON TOMADAS POR:
LOS JEFES RESPECTIVOS
LOS QUE NO SON JEFES
SE TOMAN SOBRE LA MARCHA
HAY PARTICIPACION EN LA TOMA DE DE-
CISIONES?

NO EN ALGUNAS OCASIONES SI

4.4 ¿ QUE CARACTERISTICAS CREE QUE DEBE TENER UN BUEN JEFE?

4.5 ¿QUE PERSONA CUENTA CON MAYOR SIMPATIA EN LA INSTITUCION Y POR QUE?

¿EN SU DEPARTAMENTO?

4.6 ¿QUIEN ES LA PERSONA (O EN SU CASO, QUE PUESTO) TIENE MAS INFLUENCIA EN LAS DECISIONES GENERALES? NO IMPORTA AUTORIDAD.

¿QUE COMENTARIO PUEDE HACER ACERCA DE LA AUTORIDAD Y LIDERAZGO DENTRO DE LA INSTITUCION?

TEMA V

RELACIONES GRUPALES

AMISTOSA FRIA (SOLO TRABAJO)

5.1 COMO CONSIDERA LA RELACION ENTRE LAS PERSONAS...?

DE TODA LA INSTITUCION

DE SU DEPARTAMENTO

¿CREE USTED QUE ES UN BUEN AMBIENTE EL QUE EXISTE EN LA UNIVERSIDAD? SI () NO () ¿POR QUE?

¿HAY GRUPOS QUE CONSIDERA BIEN INTEGRADOS? SI () NO (). EN CUALQUIER CASO, ¿PODRIA CITAR - ALGUNOS EJEMPLOS?

DEPTO. O DIRECCION

¿POR QUE?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿CONSIDERA QUE HAY UNA COMPETENCIA SANA ENTRE ESOS GRUPOS? SI () NO () ¿POR QUE?

¿LE GUSTARIA QUE TODOS LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD FORMARAN UN SOLO GRUPO BIEN INTEGRADO? SI () NO () ¿POR QUE?

6.4 ¿CONSIDERA QUE SE DA MAS IMPORTANCIA A:...

LAS PERSONAS ()

LOS RESULTADOS ()

¿POR QUE? _____

6.5 ¿QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA DE LA UNIVERSIDAD? FAVOR DE MARCAR POR ORDEN DE IMPORTANCIA

SU SUELDO ()

SU AMBIENTE ()

SUS PRESTACIONES ()

SUS SISTEMAS OPERATIVOS ()

O T R O S: _____ ()

_____ ()

6.6 ¿QUE PIENSA DE LOS CAMBIOS QUE SE HAN DADO EN LA INSTITUCION (DE PERSONAL, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, ETC.)?

6.7 ¿QUE ASPECTOS DE MOTIVACION SIENTE QUE HACEN FALTA?

6.8 ¿QUE IMAGEN SIENTE QUE TENGA LA UNIVERSIDAD EN GENERAL?

EXCELENTE () BUENO () REGULAR () MALO ()

¿POR QUE? _____

6.9 ¿COMO SE PODRIA MEJORAR DICHA IMAGEN? _____

6.10 ¿QUE ASPECTOS PODRIA CITAR PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION Y DE LOS EMPLEADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y GENERALES? _____

A G R A D E C E M O S N U E V A M E N T E S U C O O P E R A C I O N .

4.1.2 Obtención de la Muestra

La institución contaba con personal docente, administrativo y de servicio, sin embargo la encuesta fue dirigida a éstos dos últimos estratos debido a que no todo el personal docente trabajaba tiempo completo en la institución, además de que tenía una alta rotación debido a la naturaleza de su labor. Del total de 500 empleados se aplicó al 10%, grupo que se consideró una muestra representativa de las características generales.

4.1.3 Selección de Dependencias y Aplicación del Cuestionario

La selección de las dependencias se realizó al azar con la colaboración de una persona ajena al proyecto para manejarlo con transparencia. La determinación del número de personas de cada departamento, fue proporcional a su tamaño. Para la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo una plática previa con los directores o jefes de las áreas seleccionadas para informarles e involucrarlos en el proyecto, con el fin de obtener su autorización y colaboración.

4.1.4 Tabulación y Análisis

Las preguntas “*cerradas*” se tabularon y sus resultados se reflejaron directamente en gráficas para ser analizados con mayor claridad. Para las “*abiertas*” se agruparon objetivamente las respuestas similares, para poder esquematizar su resultado.

4.1.5 Gráficas de Resultados

Datos Generales

Antigüedad	59
Departamentos	59
Grado Jerárquico	60

Dimensión I Comunicación Estructural o General

Objetivos	60
Políticas	61
Organigrama	61
Estructura definida	61

Dimensión II Comunicación Formal

Existencia de juntas	62
Toma de decisiones en las juntas	62
Uso adecuado de los medios de comunicación	63
Conocimiento del canal apropiado de comunicación	63
Opinión de la comunicación formal	64

Dimensión III Comunicación Informal

Existencia de ambiente de rumores	64
Compañerismo	65
Grupos de trabajo y respeto entre sus miembros	65
Grupos de amigos	65
Comunicados informales que deben ser formales	66
Uso de la comunicación informal	66

Dimensión IV Liderazgo

Canales de autoridad	67
Objetivos departamentales	67
Toma de decisiones	68
Influencia en las decisiones generales	68

Dimensión V Relaciones Grupales

Relación entre las personas	69
Relación con el sindicato	69

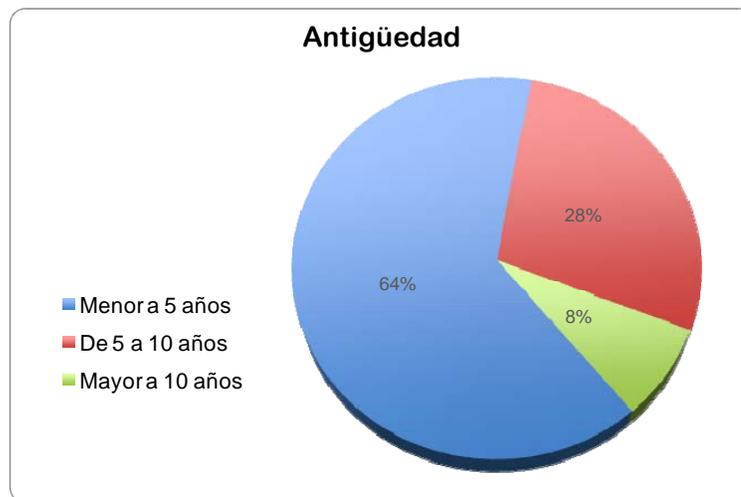
Dimensión VI Motivación

Opinión de las prestaciones	70
Prestaciones con mayor beneficio	70
Percepción de la justicia en diferentes ámbitos	71
Importancia de personas vs organización	71
Apreciación de la imagen hacia el exterior	72

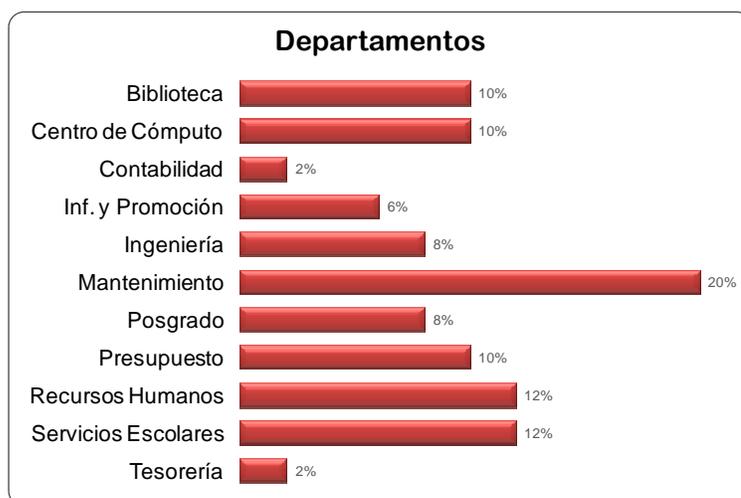
Datos Generales

En las primeras gráficas se muestra la antigüedad, los departamentos y el grado jerárquico al cual pertenecían las personas a las que se les aplicó el cuestionario.

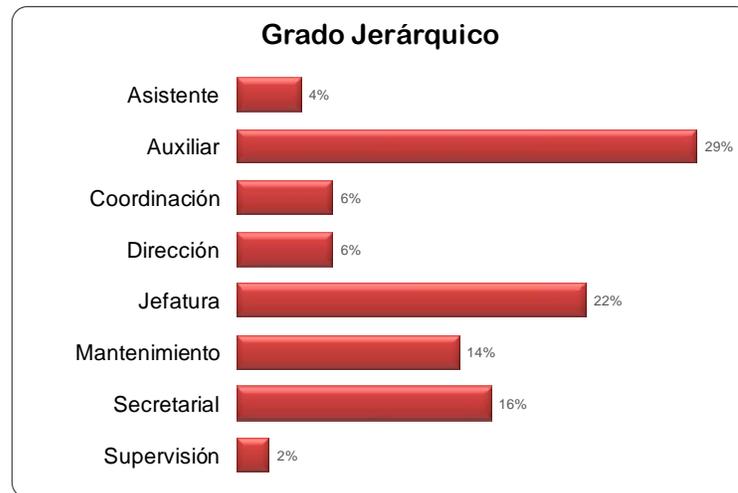
Con respecto a la antigüedad, el 64% tenían menos de cinco años laborando en la Institución, por lo que era un punto que se esperaba mejorar para tener una rotación menor de personal.



En cuanto a los departamentos escogidos, se realizó proporcionalmente al número de personas que los componían. En el caso de mantenimiento existía una mayor cantidad de personal, por lo tanto se aplicaron más encuestas en éste sector.



El grado jerárquico fue totalmente aleatorio.

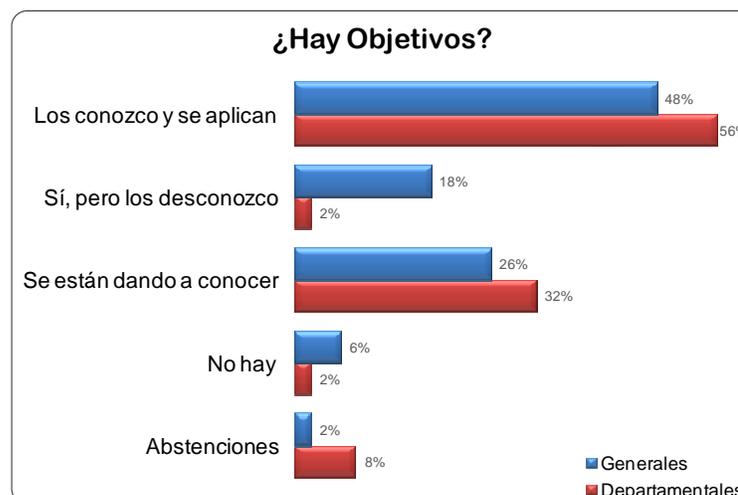


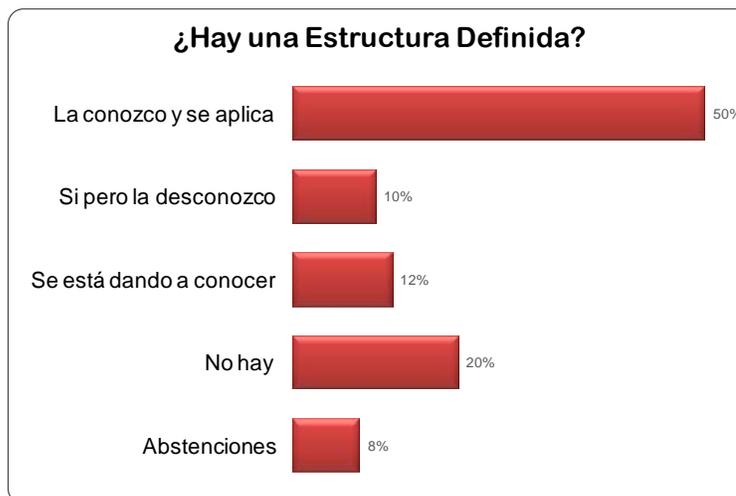
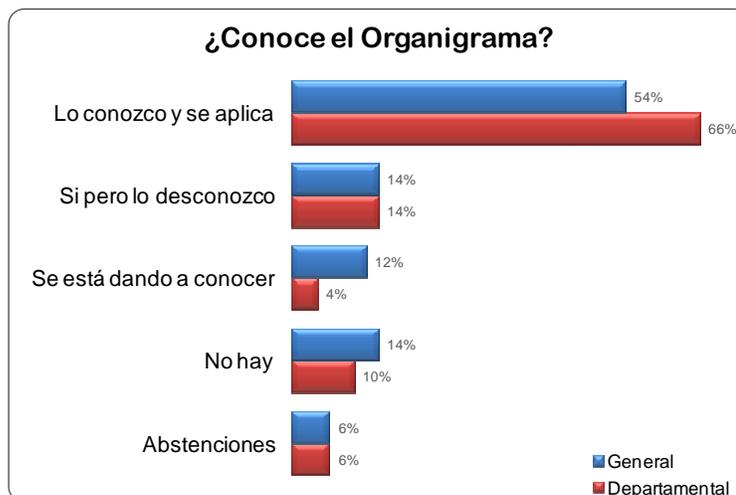
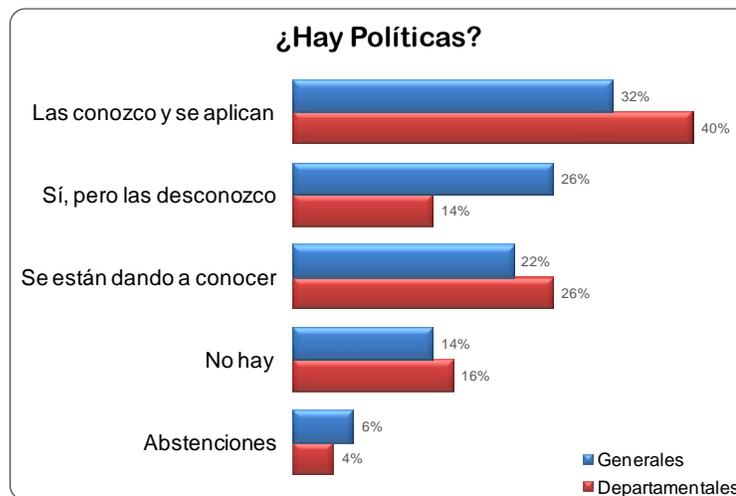
Dimensión I Comunicación Estructural o General

Conocimiento de Objetivos, Políticas, Estructura

Dentro del primer tema tratado en el cuestionario, se encontró que el porcentaje de conocimiento de objetivos, políticas, estructura de la institución, así como del organigrama, se consideraba bajo tanto en el área general como departamental.

Además, el porcentaje del personal que opinaba que no existían o había un desconocimiento de ellos era importante, siendo que era indispensable la máxima comprensión de estos puntos para llegar al logro de objetivos.

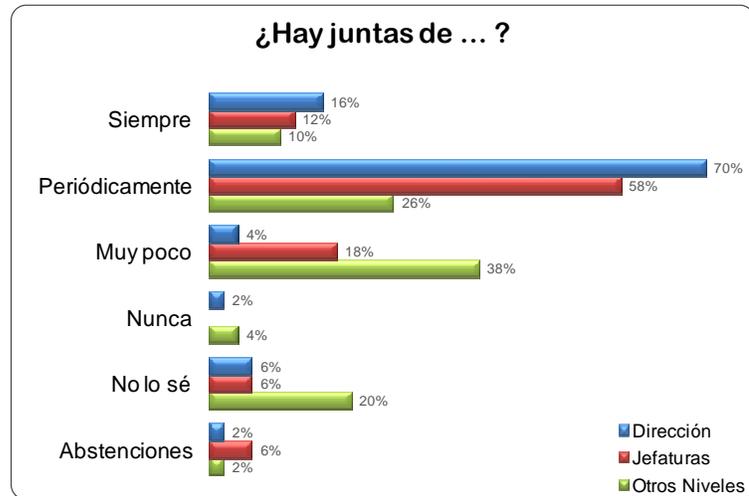




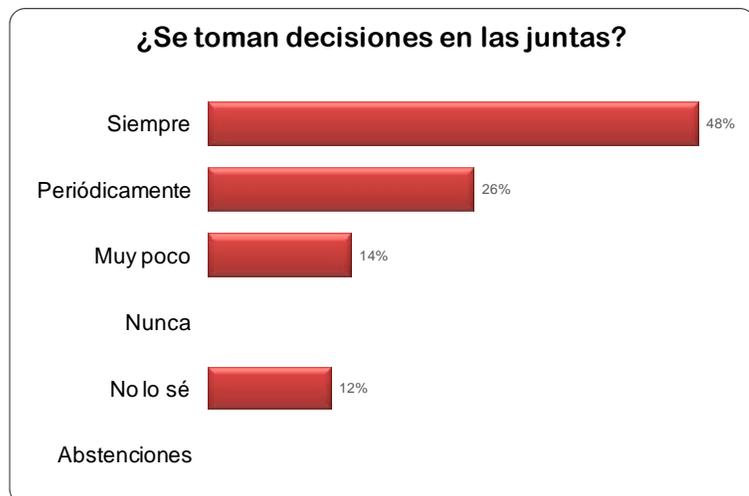
Dimensión II Comunicación Formal

Realización de Juntas

El 70% del personal entrevistado opinó que siempre o periódicamente se realizaban juntas sobretodo en el área directiva y de jefaturas, sin embargo el 38% opinó que muy pocas veces sucedía esta situación en otros niveles jerárquicos.

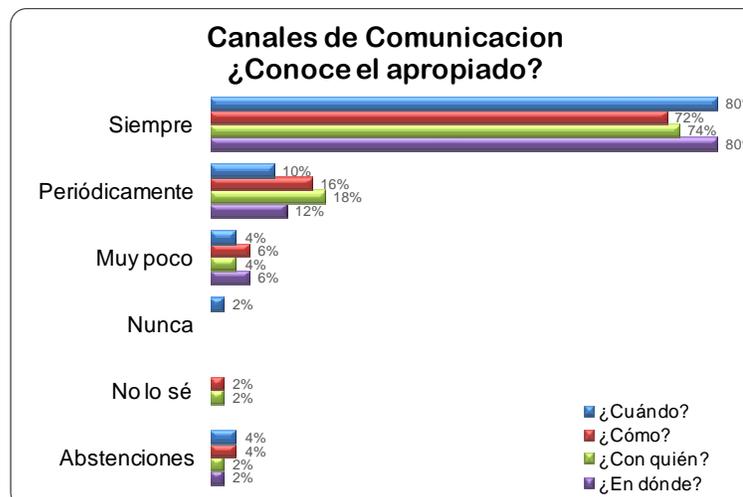
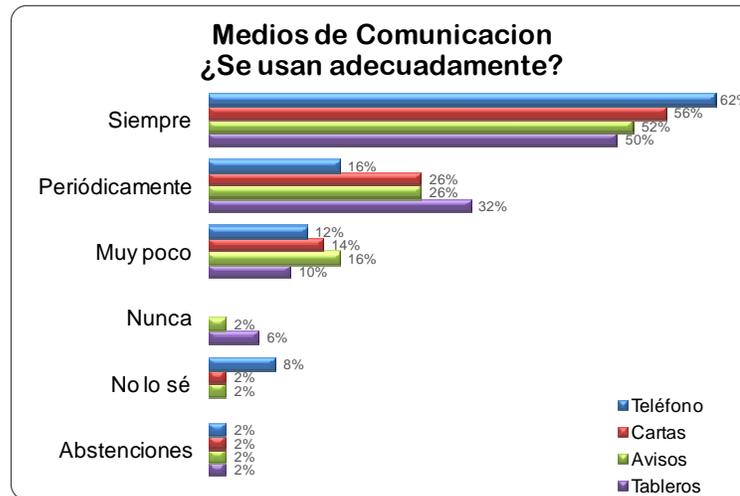


El 48% de las contestaciones opinó que siempre se tomaban decisiones importantes en dichas juntas, lo que significaba un punto favorable.



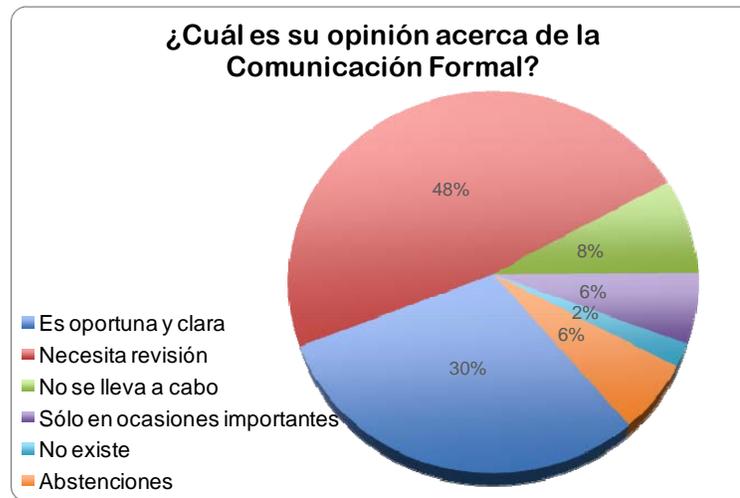
Canales y Medios de Comunicación

En cuanto a los medios internos de comunicación, un porcentaje alto (del 50 al 62%) señaló que siempre era adecuado su uso. En cuanto al canal apropiado de comunicación, del 72 al 80% opinó que era de su conocimiento, esto se refería al lugar y persona a la cual tenían que acudir para expresar sus inquietudes.



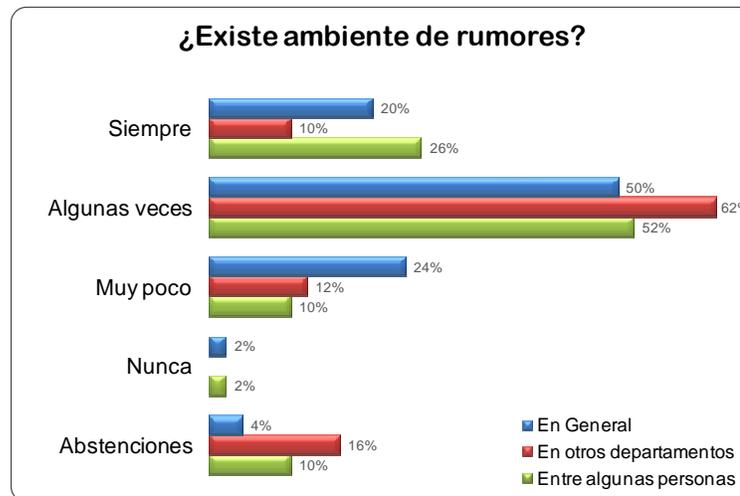
Opinión de la Comunicación Formal

El 48% del personal encuestado percibió que la comunicación formal no se llevaba a cabo correctamente y que requería revisión, el 30% sentía que su aplicación era correcta y el 12% se mostró neutral ante el modo que se daba dicha comunicación o simplemente se abstuvo.

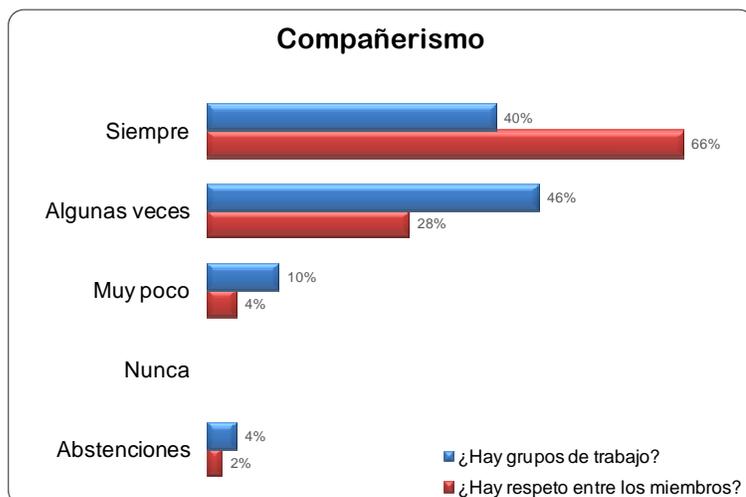


Dimensión III Comunicación Informal

Un alto porcentaje del personal encuestado (del 50% al 62%) opinaba que algunas veces existía un ambiente de rumores en el ámbito general, en otros departamentos y entre algunas personas, seguido por la respuesta que siempre existían sobre todo entre algunas personas, sin que pertenecieran forzosamente a la misma área (26%).



En el tema de compañerismo, más del 60% opinaba que si existía tanto en el marco general como en el departamental, el mismo comportamiento se daba con grupos de amigos, sobretodo en su departamento.



¿Se hacen algunos comunicados informales debiendo ser formales?

El personal señalaba que algunas veces los comunicados formales se daban de manera informal (del 48 al 52%), sin embargo el porcentaje que le seguía era la opción de “muy poco”, esto significaba una percepción positiva (del 20 al 30%).



¿Para qué se usa la comunicación informal?

En lo que se refiere al uso de la comunicación informal, existían dos puntos que no pertenecían a la función misma de este tipo de comunicación, “para hacer grilla” y “para informar”, en los cuales la frecuencia más alta se dio en algunas veces (44% y 58% respectivamente).

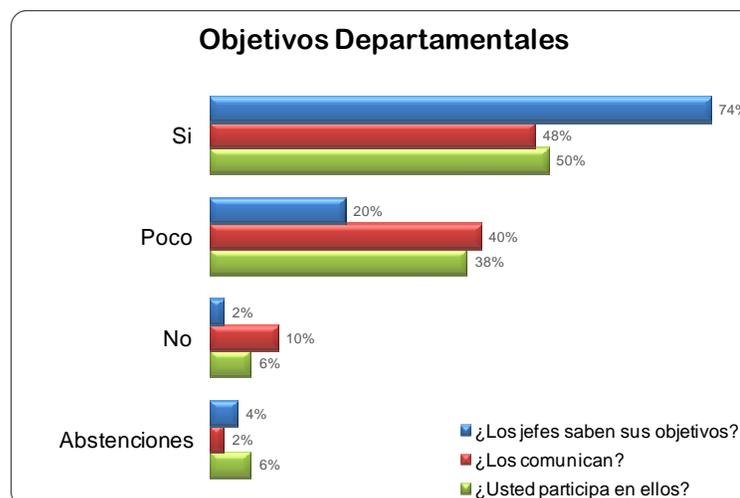
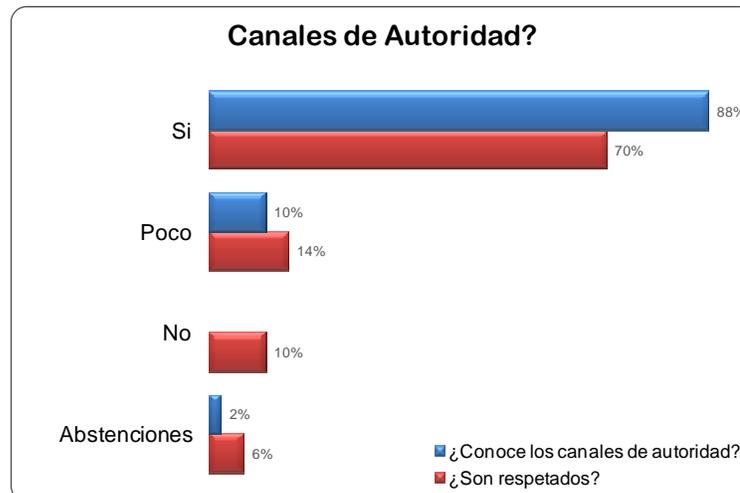


Lo mismo sucedió en dos puntos que representaban un beneficio para esa comunicación: “para construir” y “para integrar” (38% y 48% respectivamente), por lo que se caía en una neutralidad de uso, o sea que en términos generales no se podía considerar un uso inadecuado, sin embargo era un aspecto que requería de un mayor estudio para potencializar.

Dimensión IV Liderazgo

Canales de Autoridad

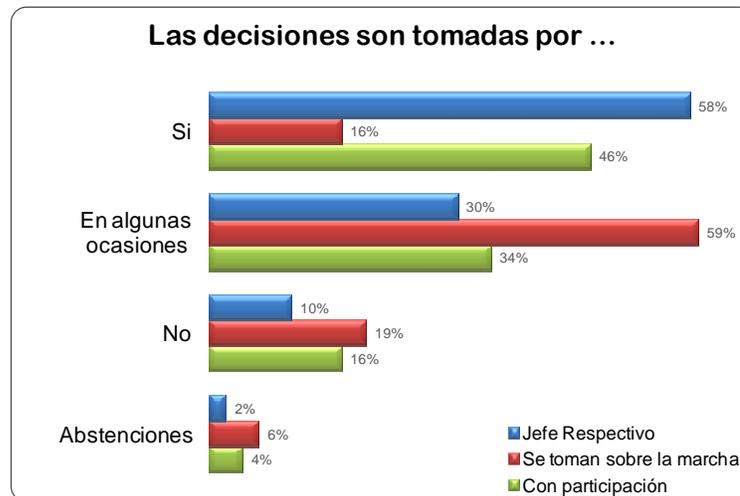
El 88% de los encuestados conocía claramente la autoridad y el 70% pensaba que eran respetados. En cuanto a los objetivos departamentales, un alto porcentaje (74%), sentía que los jefes los conocían, 48% pensaba que los comunicaban y un 50% del personal se sentía participe de ellos.



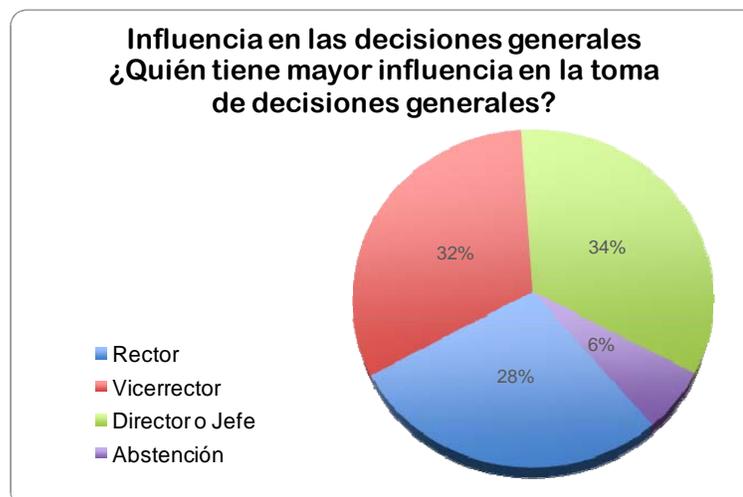
Toma de Decisiones

Los porcentajes analizados fueron los de mayor frecuencia.

Mientras que el 58% de los encuestados percibían que los jefes respectivos tomaban las decisiones, el 59% opinaba que en algunas ocasiones se tomaban sobre la marcha, esto reflejaba que la persona era la indicada, pero no actuaba con la debida anticipación.

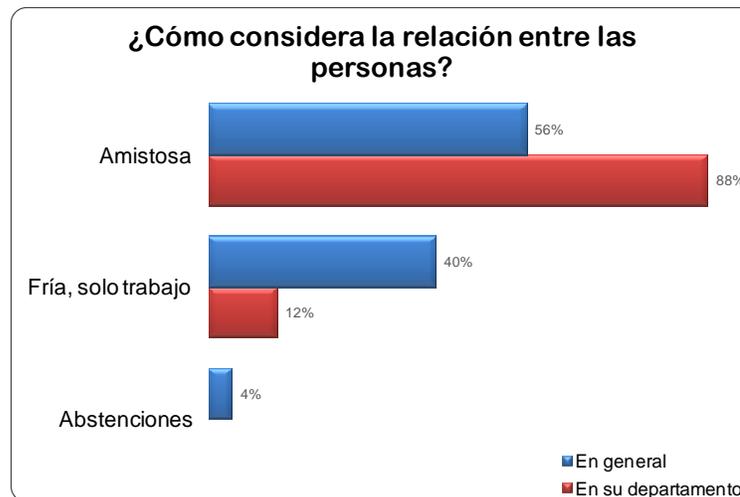


La siguiente pregunta consideraba que el Vicerrector tenía una influencia mayor en la toma de decisiones (34%), seguida por la del Rector (32%) y en un porcentaje similar quedaban los Directores o Jefes de Departamento.



Dimensión V Relaciones Grupales

En el primer inciso de la pregunta, el 56% opinó que la relación del personal en toda la institución era amistosa y el 40% que era fría o sólo de trabajo, sin embargo en el interior de los departamentos el medio amistoso tenía un predominio del 88%.



El 80% del personal consideraba que era conveniente la relación que la Institución mantenía con el Sindicato, con el cual se tenía una relación necesaria y cordial.



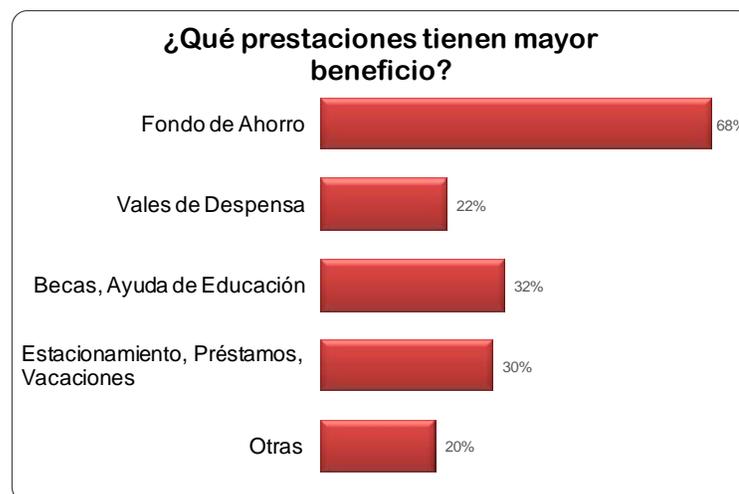
Dimensión VI Motivación

Realizando una agrupación de las opiniones positivas en el tema de satisfacción con el paquete de prestaciones otorgadas por parte de la Institución, el 72% consideraba que eran buenas, satisfactorias (justas). El resto del personal quería que tuvieran un aumento, mejoramiento o cambio en alguna de ellas, el 6% se abstuvo de opinar (el personal dio varias opciones dependiendo del valor que cada quien le daba).



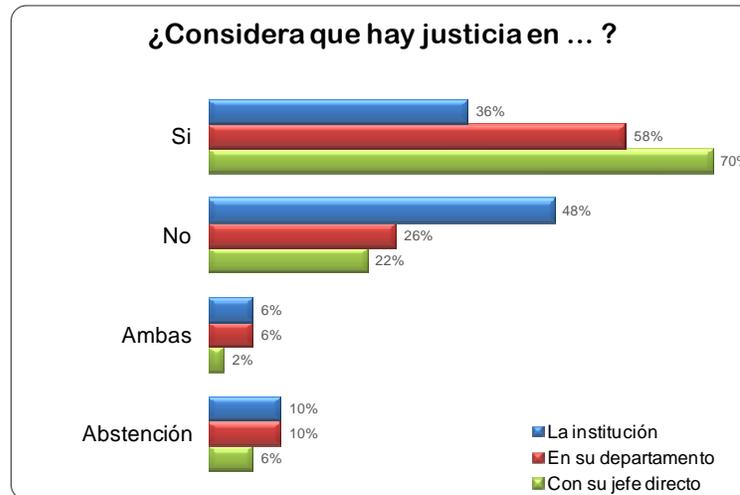
Beneficio de Prestaciones

Entre las prestaciones que eran consideradas con mayor valor estaban el Fondo de Ahorro, las Becas o Ayuda de Educación. Posteriormente estaban los Vales de Despensa. Cabe aclarar que después de realizar el estudio, hubo un incremento en ésta última prestación.



Percepción de la Justicia

En este tema 36% del personal percibía que existía justicia en la Institución, 58% lo percibía en su departamento y con el jefe directo se incrementó hasta un 70%.



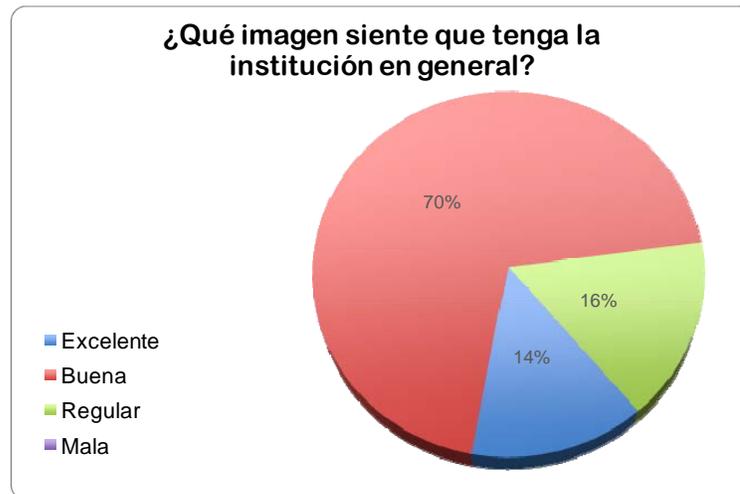
Importancia hacia Personas contra Resultados de la Institución

El 48% percibió que se daba más importancia a los Resultados que a las Personas y 30% opinaba de manera opuesta (agrupando respuestas de una pregunta abierta).



Imagen Externa

El 84% percibía que la imagen de la Institución en el ámbito externo era excelente o buena, pero había un 16% que pensaba que era regular. Ningún empleado pensaba que la imagen era mala en lo absoluto.



En la pregunta subsecuente, se les dio la oportunidad a los encuestados de plantear sugerencias con el fin de mejorar dicha imagen, y se encontró que los cambios que proponían eran más de carácter interno como: motivacionales, planeación adecuada de políticas, objetivos, etc. Esta misma clase de resultados también se encontraron en las respuestas a la pregunta de sugerencias de mejoramientos internos.

4.1.6 Informe

Una vez analizados los resultados (con apoyo de las gráficas), se realizó un informe que ayudaba a elaborar un plan de acción encaminado a mejorar los factores que se encontraron más débiles en la organización. Sin embargo, al actualizar el presente trabajo, se decidió omitir ese informe por ya no tener validez suficiente debido al tiempo transcurrido desde la realización del estudio en cuestión.

Al comentar con las autoridades de la institución la intención de actualizar este trabajo de investigación, se encontró que en el 2006 se había realizado un segundo estudio sobre el Clima Organizacional, del cual se pudo tener acceso al informe de resultados correspondiente.

Esta única situación hace que se presenten las siguientes dos oportunidades:

- Comparar los resultados de dos estudios efectuados en épocas totalmente distintas (con 21 años de diferencia)
- Realizar un plan de acción más actualizado, y por lo tanto con mayor utilidad para la institución para mejorar su Clima Organizacional

4.2 Reporte de Diagnóstico Organizacional (1985 vs 2006)

Los tipos de factores que el cuadro señala se refieren a la atención e importancia que debe darles la dirección, de tal manera que:

Los **factores clave** son aquellos que tienen alta prioridad y requieren acciones a corto plazo,

Los **factores importantes** tienen una prioridad media y las acciones pueden ser a mediano plazo y

Los **factores de mantenimiento** son aspectos que la dirección debe cuidar que no se deterioren porque representan un factor positivo para el clima organizacional.

Estudio 1985	Estudio 2006
Credibilidad	
Factores Clave	
<ul style="list-style-type: none"> • No hay suficiente información de objetivos y políticas (generales y departamentales) • No hay una difusión suficiente de la organización y la estructura • No todos los jefes conocen sus objetivos • Falta de conocimiento acerca de las decisiones tomadas en juntas • No es efectiva la comunicación formal institucional y departamental • No es adecuado el uso de algunos medios de comunicación y la efectividad de los mismos • Existe un ambiente de rumores 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay carencia de información importante de los jefes hacia los empleados • No se percibe un manejo competente del negocio en su totalidad • No hay una visión clara de la organización • No hay conocimiento suficiente de la responsabilidad de cada puesto • Falta coordinación y trabajo en equipo
Factores Importantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad de juntas en relación a los niveles • Uso de la comunicación informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de mantener el trabajo • Supervisión y seguimiento del trabajo • Cumplimiento de las promesas de superiores • Coherencia de las palabras o acciones • Honestidad y ética en la conducción del negocio
Factores de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los canales de comunicación y de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de la empresa y de los jefes • Seguridad de recibir información • Accesibilidad de rangos superiores

Estudio 1985	Estudio 2006
Respeto	
Factores Clave	
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman sobre la marcha 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta involucrar al empleado en decisiones que afectan su trabajo • No hay suficiente flexibilidad en permisos para arreglo de asuntos personales • La apreciación del buen trabajo y esfuerzo extra no es suficiente • Existe poco reconocimiento de la existencia de errores involuntarios • Es bajo el incentivo y respuesta ante sugerencias e ideas • Falta de apoyo para el equilibrio personal-laboral • Se percibe un bajo interés personalizado
Factores Importantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Participación y comunicación de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para crecimiento laboral • Beneficios personalizados y especiales • Interés personal del jefe
Factores de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones las toman los jefes respectivos • Influencia de decisiones generales rector y vicerrector 	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar físicamente seguro para trabajar, buenas instalaciones • Recursos y equipos suficientes para la realización del trabajo • Lugar emocional y psicológicamente saludable para trabajar • Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente laboral

Estudio 1985	Estudio 2006
Imparcialidad	
Factores Clave	
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un bajo sentimiento de justicia en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe que los ascensos no se dan a quien más los merece • Se considera que “hacer grilla” es un factor influyente en beneficio personal • Creencia de que los jefes muestran favoritismos • Se percibe que no hay equidad en los salarios • Las oportunidades de recibir reconocimientos especiales son escasas • Necesidad por recibir trato justo y ser escuchado en situaciones injustas
Factores Importantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de justicia en su departamento • Equilibrio en importancia a las personas vs organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia en reparto de utilidades
Factores de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en las prestaciones actuales • Sentimiento de justicia con el jefe directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato igualitario independientemente de la posición • Existe justicia de trato entre las personas sin importar edad, raza, sexo, preferencia sexual y/o discapacidad.

Estudio 1985	Estudio 2006
Orgullo	
Factores Clave	
	<ul style="list-style-type: none"> Las personas no están dispuestas a realizar un trabajo extra en su trabajo
Factores Importantes	
	N.D.
Factores de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none"> La imagen de la institución hacia el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de contribución en la organización y en la sociedad El trabajo tiene un significado especial Orgullo de trabajar para la institución Deseo de permanecer en la organización El trabajo realizado individualmente hace una diferencia en la organización La gente trabaja con gusto

Estudio 1985	Estudio 2006
Compañerismo	
Factores Clave	
	<ul style="list-style-type: none"> No se percibe un sentimiento de preocupación por los demás En los cambios de funciones, las personas resienten la adaptación al nuevo puesto
Factores Importantes	
<ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de la existencia de "grupos de amigos" Relación de las personas en general 	<ul style="list-style-type: none"> Celebración de eventos especiales Sentimiento de trabajar en "equipo" o "familia" Se puede contar con la cooperación de las personas
Factores de Mantenimiento	
<ul style="list-style-type: none"> Existe compañerismo departamental e institucional Relación de las personas en su departamento Relación con el sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> Bienvenida de ingreso a la compañía Sentimiento de aceptación personal Lugar amigable y divertido para trabajar Es un gran lugar para trabajar

4.3 Plan de Acción

En este plan se plantean las acciones sugeridas para obtener una mejora en las áreas de oportunidad detectadas en el estudio realizado, de tal manera que se puedan minimizar las debilidades y potencializar las fortalezas de la institución.

Ahora bien, en ninguna organización es recomendable implementar un plan de acción demasiado extenso, ya que ello conlleva a un considerable desgaste de los niveles directivos y también a una confusión por parte de los empleados al percibir demasiados cambios y eventos a su alrededor.

Por ello, las acciones recomendadas son aquellas que en primer lugar van a mejorar los aspectos **clave**, y como consecuencia también beneficiarán a los factores **importantes** y de **mantenimiento**.

Finalmente, un plan de acción efectivo debe ser específico, medible, agresivo, realista y con un claro horizonte de tiempo para llevarse a cabo, de tal manera que la Dirección pueda dar un seguimiento periódico y medir el avance del mismo.

Resumen del Diagnóstico Organizacional 2006

Para elaborar este plan se tomó como base los resultados del estudio del 2006 de la compañía “*Great Place to Work*”, con la idea de que las propuestas se puedan implementar efectivamente, por el hecho que estamos partiendo de una situación real diagnosticada recientemente.

Es claro que aunque el *Estudio de 1985* sirvió como marco comparativo al del 2006, no se pueden considerar los resultados de dicho estudio para la definición de las acciones, porque carecerían de validez por el tiempo que ha transcurrido.

Las acciones se diseñaron de acuerdo al cuadro de la siguiente página, donde se muestra únicamente el **Resumen del Diagnóstico Organizacional 2006**.

Tal como se definió en el comparativo presentado anteriormente y con el fin de tener un distintivo visual para darle un seguimiento adecuado, los factores del estudio se clasificaron en base al grado de importancia que cada uno requiere, quedando así:

Los factores clave identifican aspectos considerados de riesgo, o sea, los elementos que deben ser renovados en el menor tiempo posible.

Los factores importantes son aspectos que deben solucionarse porque si se descuidan también pueden llegar a afectar el clima de la institución.

Los factores de mantenimiento son los que la organización debe asegurar que se mantengan en un alto nivel de satisfacción porque representan una contribución positiva para lograr un clima organizacional favorable.

	Clave	Importantes	De Mantenimiento
I Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hay carencia de información importante de los jefes hacia los empleados • No se percibe un manejo competente del negocio en su totalidad • No hay una visión clara de la organización • No hay conocimiento suficiente de la responsabilidad de cada puesto • Falta coordinación y trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de mantener el trabajo • Supervisión y seguimiento del trabajo • Cumplimiento de las promesas de superiores • Coherencia de las palabras o acciones • Honestidad y ética en la conducción del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de la empresa y de los jefes • Seguridad de recibir información • Accesibilidad de rangos superiores
II Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Falta involucrar al empleado en decisiones que afectan su trabajo • No hay suficiente flexibilidad en permisos para arreglo de asuntos personales • La apreciación del buen trabajo y esfuerzo extra no es suficiente • Existe poco reconocimiento de la existencia de errores involuntarios • Es bajo el incentivo y respuesta ante sugerencias e ideas • Falta de apoyo para el equilibrio personal-laboral • Se percibe un bajo interés personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para crecimiento laboral • Beneficios personalizados y especiales • Interés personal del jefe 	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar físicamente seguro para trabajar, buenas instalaciones • Recursos y equipos suficientes para la realización del trabajo • Lugar emocional y psicológicamente saludable para trabajar • Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente laboral

	Clave	Importantes	De Mantenimiento
III Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe que los ascensos no se dan a quien más los merece • Se considera que "hacer grilla" es un factor influyente en beneficio personal • Creencia de que los jefes muestran favoritismos • Se percibe que no hay equidad en los salarios • Las oportunidades de recibir reconocimientos especiales son escasas • Necesidad por recibir trato justo y ser escuchado en situaciones injustas 	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia en reparto de utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato igualitario independientemente de la posición • Existe justicia de trato entre las personas sin importar edad, raza, sexo, preferencia sexual y/o discapacidad.
IV Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no están dispuestas a realizar un trabajo extra en su trabajo 	N.D.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de contribución en la organización y en la sociedad • El trabajo tiene un significado especial • Orgullo de trabajar para la institución • Deseo de permanecer en la organización • El trabajo realizado individualmente hace una diferencia en la organización • La gente trabaja con gusto
V Compañerismo	<ul style="list-style-type: none"> • No se percibe un sentimiento de preocupación por los demás • En los cambios de funciones, las personas resienten la adaptación al nuevo puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de eventos especiales • Sentimiento de trabajar en "equipo" o "familia" • Se puede contar con la cooperación de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida de ingreso a la compañía • Sentimiento de aceptación personal • Lugar amigable y divertido para trabajar • Es un gran lugar para trabajar

Comité de Seguimiento

Como primera fase se sugiere la creación de un Comité de Seguimiento encargado de revisar periódicamente el nivel de cumplimiento de cada acción propuesta. La formación del comité será en forma inmediata y se reunirá una vez al mes, para que en caso necesario definan las medidas correctivas correspondientes.

Este comité debe estar compuesto por representantes del área administrativa y del área docente, ya que cada situación genera necesidades, expectativas y funciones diferentes. Además de dichos representantes, también formará parte del comité un representante del área encargada del Desarrollo Organizacional de la institución, con el fin de asegurarse que se estén cumpliendo los objetivos que se plantearon cuando se decidió llevar a cabo el estudio en cuestión.

El equipo anterior será responsable de que en cada área y departamento siempre exista una coordinación adecuada de las acciones a tomar, un despliegue efectivo hacia todos los niveles de la misma y también reciban una retroalimentación del avance de las acciones y aceptación por parte de los empleados.

Para cada acción propuesta, se sugiere el responsable de su ejecución y también se establece a qué dimensión del estudio efectuado pertenece.

Acción	Responsable	Dimensión
1. Comunicar formalmente a todos los empleados los resultados de la encuesta y las acciones derivadas del mismo. En esta misma reunión se reforzará el conocimiento de la Misión, Visión y Valores de la institución, así como de los objetivos particulares de cada departamento	Jefes de Departamento	I Credibilidad
2. Establecer reuniones de comunicación directa en cada área o departamento para informar cambios de organización o del departamento, motivos, beneficios, tiempo de implementación, involucrados, etc. Aprovechar para intercambiar ideas, recibir sugerencias y dar la bienvenida a los nuevos integrantes	Jefes de Departamento	I Credibilidad II Respeto V Compañerismo
3. Revisar el plan de inducción para los de nuevo ingreso en cada área, que incluya información general de la institución (organigramas, políticas, procedimientos, etc.) e información detallada de su departamento, relaciones con otros y funciones.	Recursos Humanos y Jefes Inmediatos	I Credibilidad V Compañerismo
4. Impartir un curso básico de Liderazgo a los Directores y Jefes, para que incrementen el grado de motivación, cooperación y eficiencia de sus colaboradores	Recursos Humanos	II Respeto III Imparcialidad

Acción	Responsable	Dimensión
5. Realizar una evaluación de la efectividad de los actuales medios de comunicación formal (gaceta, boletines, pizarrones, intranet, etc.), con el fin de definir su continuidad o mejora sustancial para que cumplan con su objetivo	Recursos Humanos y Responsables de Medios	I Credibilidad II Respeto
6. Establecer juntas personales de retroalimentación por empleado para revisar el cumplimiento de sus objetivos, su plan de desarrollo, necesidades de capacitación, grado de motivación, etc., y conocer si alguna situación personal influye en su desempeño	Jefes Inmediatos	II Respeto III Imparcialidad
7. Evaluar la posible implementación de un sistema de reconocimiento para aquellos empleados que se distinguen por un cumplimiento excepcional de sus obligaciones (diplomas, cartas, pizarrón, etc.)	Comité de Seguimiento	II Respeto III Imparcialidad
8. Realizar una evaluación del estado que guardan sus equipos y herramientas de trabajo, para que los empleados cumplan eficazmente sus funciones	Jefes Inmediatos	II Respeto IV Orgullo
9. Introducir un boletín de oportunidades laborales en todas las áreas para que los empleados puedan aspirar a calificar como candidatos a las mismas (dándole transparencia al proceso de selección). Incluir una zona específica para comunicar las opciones de capacitación que están disponibles para los empleados	Recursos Humanos	I Credibilidad III Imparcialidad
10. Realizar periódicamente un estudio comparativo de sueldos y prestaciones con instituciones equivalentes para determinar el grado de competitividad laboral que tiene la organización	Recursos Humanos	III Imparcialidad
11. Mantener actualizada o crear la intranet con los comunicados más importantes y con información detallada del manual de organización (políticas, procedimientos, organigramas, etc.).	Directores y Responsable del Medio	I Credibilidad II Respeto
12. Implementar un “Buzón de Sugerencias del Rector” para recibir inquietudes, dudas y propuestas de todo el personal, con el fin que se perciba que hay una disposición de recibir y analizar sus inquietudes.	Directores	II Respeto III Imparcialidad
13. Realizar un evento de integración y convivencia entre los empleados, ya sea a nivel general o particular por área o departamentos	Comité de Seguimiento	IV Orgullo V Compañerismo

Conclusiones Generales

*"El sabio estima a todos,
porque reconoce lo bueno en cada uno,
y sabe lo que cuestan las cosas, de hacerse bien"*

Baltasar Gracián

Conclusiones Generales

Acerca del Seminario de Investigación

Como parte de un Seminario de Investigación de la carrera de Administración, en el año de 1985 se llevó a cabo un *Estudio de Clima Organizacional* en una Institución de Educación Media y Superior.

La metodología empleada en el Estudio de 1985, fue la aplicación de una encuesta al personal considerando dimensiones tales como: Comunicación, Liderazgo, Compañerismo y Motivación, así como aspectos relacionados con la identificación con la institución y el orgullo de pertenecer a ella.

Posteriormente, en el 2006 la misma institución tomó la iniciativa de solicitar un estudio y evaluación del mismo tema a la compañía “*Great Place to Work*”, especializada en éste tipo de programas. En forma coincidente, la metodología de la evaluación de dicha compañía fue enmarcada bajo cuatro dimensiones similares a las del Estudio de 1985: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Orgullo.

Esto confirma que la estructura y la dimensión del estudio realizado hace 24 años por el autor del presente trabajo, no sólo fueron totalmente acertadas en cuanto a la visión planteada y metodología elegida, sino que en la actualidad representan una importante herramienta de comparación de los resultados obtenidos para determinar la evolución que tuvo el Clima Organizacional en este lapso de tiempo.

Hoy se genera la oportunidad de concluir el presente trabajo para la institución, con los siguientes beneficios tangibles:

- Una actualización de los principios, bases y conceptos teóricos de temas relacionados directamente con el Clima Organizacional.
- Una integración de los resultados de los dos estudios, dentro de un marco comparativo de la situación encontrada en ambas épocas.
- Un *Plan de Acción* que permita a la institución incrementar sus niveles de satisfacción y motivación del personal, lo cual sin lugar a dudas mejorará la calidad de su trabajo, y en consecuencia optimizará sus resultados.

Acerca del Marco Teórico

Se incluyeron temas que se relacionan directamente con el estudio del Clima Organizacional.

El Primer Capítulo se refiere a la Administración y Organización, donde se muestra la importancia de contar con personas capaces de seguir adecuadamente el proceso administrativo, incluyendo las funciones de planeación, organización, dirección y control, adecuarlas a su actividad para realizar un trabajo ordenado y eficiente. Ante los cambios que las organizaciones han experimentado, es preciso contar con una adecuada actualización de técnicas y conocimientos especializados en el tema administrativo. Por éste motivo, se incluyen teorías modernas de Administración como “*El Enfoque Complejo*” y la “*Teoría de los Sistemas*”.

Considerando la importancia de la preparación que debe tener un dirigente para desempeñarse adecuadamente en su puesto, se incluyen las descripciones de algunas “*Competencias Administrativas*”, que le permitirán alcanzar exitosamente las expectativas del área bajo su responsabilidad. Una base ética y de valores debe de estar contemplada en las acciones que genere dicha superación.

Mediante la lectura de éste capítulo, se llega a conocer los tipos de organización, sus enfoques y los elementos que la conforman, dando con esto, una visión amplia de su estructura.

En el Segundo Capítulo, se presentan aspectos relacionados con el Desarrollo y la Cultura Organizacional, ambos componentes determinantes en la “personalidad única” de toda corporación. El estudio del Desarrollo Organizacional, señala que actualmente las corporaciones líderes adoptan éste “sistema de reorganización” como factor fundamental para obtener un crecimiento estructural. En ocasiones, se ha llegado a tomar la decisión de crear un área o departamento específico para coordinar ésta función, lo cual se refuerza con el hecho de que cada año se celebra a nivel mundial el “*Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional*”.

Un factor intrínseco en la organización, es la presencia de la Cultura Organizacional; un concepto tan complicado que los autores estudiosos del tema no han podido llegar a una definición homogénea. En ocasiones se ha considerado como un sistema de significados o como un patrón general de conducta, o un conjunto común de ideas. Independientemente del concepto elegido, todos coinciden en la importancia que debe darse a los valores, normas, hábitos, principios, creencias, formas de pensar y relaciones recíprocas que prevalecen entre los miembros de una organización.

Haciendo una reflexión del camino hacia la excelencia del líder, se incluye una sección específica para conocer este concepto y su diferencia con la actuación de un “jefe”. Además se describen los modelos más reconocidos, desde el clásico e importante “*Grid Administrativo*”, hasta los más modernos que algunas empresas están adoptando, como es el caso del modelo de Blanchard y Hersey conocido como “*Método de Liderazgo Situacional*”. Como complemento al liderazgo, debe existir una adecuada actuación en el área conocida como “*Coaching*”, que consiste en acompañar y asesorar a las personas o departamento en la mejora sustancial de su actuación. Es una forma avanzada de comunicación que ayuda al líder a lograr sus propios resultados en conexión con los de su equipo.

El tercer capítulo referente al Clima Organizacional, se considera como el resultado de la integración de los factores hasta ahora presentados. A pesar que desde los 60's se empezó a considerar la existencia de un “ambiente” o “clima” especial en la organización, fue hasta 1984 cuando Von Bertalanffy muestra la relación que existe entre el ambiente y el sistema, creando su “*Teoría General de Sistemas*”. En ella considera la posibilidad de realizar cambios internos para darle la importancia que tiene el trabajador en cuanto a sus sentimientos, desenvolvimiento y adaptación a su medio laboral.

A partir de éste planteamiento, surgió la inquietud de seguir estudiando, conociendo y analizando el concepto de una realidad que, aunque invisible, “*existe, vive y se siente*” dentro de la organización. El capítulo incluye las formas en que se concibe el

Clima Organizacional, las variables que influyen en cada organización, los sistemas organizacionales y por último, la metodología del estudio para conocerlo.

Acerca del Caso Práctico

Continuando con la estructura del presente seminario, se procede a la presentación del caso práctico, conformado como anteriormente se señaló, por el estudio realizado en 1985 y se ofrece un marco comparativo con el elaborado en 2006.

En los cuadros de Diagnóstico Organizacional, se pueden observar algunos factores que a través de 21 años no demuestran una mejoría sustancial, sino que al contrario permanecen como elementos que requieren de una intervención pronta y oportuna, como por ejemplo, el tema de comunicación

Al concluir el análisis de cada uno de los factores del Diagnóstico se diseñó un Plan de Acción, el cual propone una serie de acciones específicas, incluyendo tanto a la persona que se considera la indicada para llevar a cabo dicha acción, como a la dimensión que pertenece (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad o Compañerismo).

Finalmente se debe aclarar, que la finalidad del presente trabajo es hacer una propuesta de acciones que ayuden a la institución para enfocar su atención en factores importantes, así como señalar la importancia que tiene un adecuado seguimiento

Entonces, de ninguna manera se pretende dar una lista de actividades a seguir por las autoridades, ya que será su decisión explorar con mayor profundidad la viabilidad de la implementación de dicho plan de acción, tomando como base la prioridad y los recursos disponibles.

Cumplimiento del Objetivo

De acuerdo a los objetivos que se propusieron al inicio del presente estudio, se llegó al cumplimiento de cada uno como a continuación se detalla:

1. Se logró llegar a una identificación de los aspectos humanos influyentes en el clima organizacional existente.
2. Por medio de la aplicación del estudio, se determinaron los factores clave, importantes y de mantenimiento del clima organizacional de la institución analizada, exponiéndolos en un Reporte de Diagnóstico Organizacional.
3. Se propuso un Plan de Acción sugiriendo algunas acciones, las cuales incluyen tanto a la persona que se considera con mayor aptitud para su realización, así como la dimensión a la cual pertenece cada una de ellas.
4. Se espera que al llevar a cabo el Plan de Acción sugerido, se logre la optimización en el bienestar de los empleados, así como elevar la eficiencia de los objetivos institucionales.
5. Incluido en el punto 4

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Principios de la Administración	7
Cuadro 2	Sistemas Humanos	13
Cuadro 3	Modelo De Faria Mello	22
Cuadro 4	Fases de la Consultoría de Desarrollo Organizacional (De Faria Mello)	24
Cuadro 5	Entornos Empresariales (Koontz)	29
Cuadro 6	Grid Administrativo (Blake y Mouton)	31
Cuadro 7	Modelo Tridimensional (Reddin)	33
Cuadro 8	Modelo de Liderazgo Situacional (Blanchard y Hersey)	34
Cuadro 9	Situación del Clima en una Organización (Dessler)	41
Cuadro 10	Tipos de Clima Organizacional (Likert)	42
Cuadro 11	Factores Importantes para el Estudio del Clima Organizacional	44

Bibliografía

1. Audirac Camarena, Carlos A.; De León, Verónica; Domínguez, Alberto; López, Ma. Elena; Puerta, Lourdes I.
ABC del Desarrollo Organizacional
Trillas, México, 2000
2. Baena Paz, Guillermina
Comunicación y Liderazgo
Publicaciones Cultural, México, 2003
3. Blanchard, Ken
El Corazón de un Líder. El Arte de Influir
McGraw Hill, México, 2002
4. Chiavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración: Historia y Teorías Económicas
McGraw Hill, México, 2005
5. Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
McGraw Hill, México, 2007
6. Da Silva, Reinaldo O.
Teorías de la Administración
Thomson, México, 2002
7. De Faria Melo, Fernando A.
Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral
Noriega Editores, México, 1999
8. Dessler, Gary
Organización y Administración: Enfoque Situacional
Prentice Hall, México, 1979
9. Díez de Castro, E.P.; García del Junco, J.; Martín Jiménez, F.A.; Perriáñez Cristóbal, R.
Administración y Dirección
McGraw Hill, Madrid, 2001
10. Eyssautier De La Mora, Maurice
Elementos Básicos de la Administración
Trillas, México, 2000
11. Fresco, Juan Carlos
E-Fectividad Gerencial
Prentice Hall, México, 2000
12. Gómez Fulao, Juan C.; Magdalena, Fernando G.
Sistemas Administrativos: Estructuras y Procesos
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999

13. Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L.
Management: People Performance Change
McGraw Hill, Estados Unidos, 2005
14. Guizar Montúfar, Rafael
Desarrollo Organizacional
McGraw Hill, México, 2004
15. Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum Jr., John W.
Administración. Un enfoque Basado en Competencias
Thomson, México, 2005
16. Hernández y Rodríguez, Sergio
Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia
McGraw Hill, México, 2006
17. Jones, Gareth R.; George, Jennifer M.
Administración Contemporánea
McGraw Hill, Estados Unidos, 2004
18. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz
Administración: Una perspectiva Global
McGraw Hill, México, 2004
19. Kotter, John P.
El Líder del Cambio
McGraw Hill, México, 2007
20. Manz, Charles C.; Sims Jr., Henry P.
Súper liderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa
Paidós, México, 1993
21. Margulies, Newton; Praia, Anthony
Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología
Diana, México, 1998
22. Payeras, Joan
Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados
Díaz de Santos, Madrid, 2004
23. Rodríguez Combeller, Carlos; Vázquez Lecanda, L. Enrique
Liderazgo Contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas
ITESO y Universidad de Colima, México, 2004
24. Rodríguez Valencia, Joaquín
Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas
ECAFSA, México, 1998
25. Rodríguez, Darío
Diagnóstico Organizacional
Alfaomega Grupo Editor, México, 2005

26. Siliceo A., Alfonso; Casares A. David; González M., Jose Luis
Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva
McGraw Hill, México, 2007

Referencias Electrónicas

27. Página WEB: www.bimbo.com.mx (2009)
28. Página WEB: www.certifiedcoach.org (2009)
29. Página WEB: www.coachfederation.org (2009)
30. Página WEB: www.educadormarista.com (2009)
31. Página WEB: www.greatplacetowork.com (2009)
32. Página WEB: www.internationalpaper.com (2009)

Tesis Profesionales

33. Villaseñor Sierra, Javier
Alta Dirección en Ingeniería Industrial
Tesis Profesional Universidad La Salle, México, 1986

"El Señor es mi Pastor, nada me falta"

Salmo 23