



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**“CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LA  
REESTRUCTURACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**

**TESIS**

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**PRESENTA:**

**KARLA LETICIA PALOMARES PÉREZ**

**DIRIGIDA POR:**

**MTRA. MARÍA MIREYA PUENTE GARNICA**

**SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., FEBRERO DE 2011.**



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Psicología  
 Maestría en Psicología del Trabajo

CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LA REESTRUCTURACIÓN DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el diploma/grado de (o la)

Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:

Karla Leticia Palomares Pérez

Dirigido por:

Mtra. María Mireya Puente Garnica

SINODALES

Mtra. María Mireya Puente Garnica  
 Presidente

  
 Firma


Dr. Luis Enrique Puente Garnica  
 Secretario

  
 Firma

Dr. José Antonio Robles Hernández  
 Vocal


  
 Firma


Mtra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete  
 Suplente

  
 Firma

Mtra. María Consuelo Josefina Franco Jaime  
 Suplente

  
 Firma

  
 Mtro. Jaime Eleazar Rivas Medina  
 Director de la Facultad

  
 Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
 Director de Investigación y  
 Posgrado

Centro Universitario  
 Querétaro, Qro..  
 Febrero 2011  
 México

## RESUMEN

En la actualidad pasamos más tiempo en el trabajo que en casa, existe horario de entrada, pero en ocasiones no de salida, se comparten más cosas con nuestros compañeros de trabajo que con la propia familia y cada vez es mayor el número de mujeres y estudiantes se incorporan al mercado laboral. Entonces, si el trabajo ocupa una parte importante de la vida de las personas, ¿Por qué no laborar en una institución donde el empleado se sienta a gusto?, con su trabajo, con su jefe, con sus compañeros y con el entorno en el que pasará la mayor parte del tiempo, es decir en una institución con un buen clima organizacional. Esta pregunta ocasionó este proyecto de investigación, indagar que puede ocasionar que este buen clima no se dé. Los dos factores preponderantes para esta investigación son, por una parte el cambio organizacional y por otro lado la estructura organizacional y cómo estos dos afectan en el clima organizacional. Por tal motivo se estructuró un instrumento que analizará estos tres factores: cambio, estructura y clima. La principal problemática detectada con respecto al cambio, es lograr que este sea planeado, comunicado, y que se haga partícipe a los integrantes de la institución, de lo contrario se generará resistencia y será difícil que sea aceptado y se integren a él, como es el caso. El instrumento de estructura organizacional arrojó resultados como un desconocimiento del tipo de estructura que se posee, así mismo como la falta de un manual de descripción de puestos y funciones, y otro de procedimientos y normas, por lo cual no quedan claro las actividades a realizar, el alcance de ellas y a quién acudir en caso de problemas. El resultado de esto, atrajo consecuencias implícitas en el instrumento de clima, donde se detectó una falta de reconocimiento hacia el trabajo realizado, así como de compensación y desarrollo laboral al interior de la institución. El conocimiento de las fortalezas y oportunidades, permitirá una adecuada intervención que logre cimentar bases firmes, sobre las cuales se reestructure con éxito la institución.

**(Palabras clave:** organización, cambio, estructura, clima)

## ABSTRACT

Today we spend more time at work than at home. We know the time we check in, but we don't know when we will be going home. We share more with our co workers than with our families and every day the number of women and students joining the workforce increases. As such, work is an important part of people's lives, so why not work in a place where the employee feels comfortable, with management, his co workers and with the general organizational climate? That question generated a research project to find out what can prevent this level of comfort from happening. The two main components of this research are: organizational change, organizational structure and how they affect the organizational climate. That is the reason why we arranged an instrument that will be used to analyze these three factors: change, structure and climate. The main problem found within the change parameter was to make change look planned, to communicate it efficiently and make everybody feel included, this world makes change to generate resistance that would make it more difficult to be accepted or integrated. The organizational structure instrument produced results such as the unawareness of the kind of organizational structure established at the workplace, as well as the lack of a handbook with the description of jobs and duties and as another one with the norms and procedures, making everyday activities to be unclear, to have their reach ignored and to leave the employee unaware of who to go to in case of trouble. The result of this had implicit consequences on the climate instrument, where failure to recognize the work done, no payment and no professional growth within the workplace were detected. Knowledge of the actual strengths and opportunities will allow a better involvement that will lay strong foundations to build the successful restructuring of the institution.

**(Key words:** organization, change, structure, climate)

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a mis padres Lety y Migués, así como a mis hermanos Alejandro y Daniel, por su apoyo incondicional durante mi recorrido a través de este proyecto. Los quiero mucho y gracias por estar siempre conmigo a pesar de la distancia.

Gracias a mi familia en general, por estar siempre presente. Este trabajo está dedicado especialmente para aquellos que me vieron iniciar esta historia pero partieron antes de verme concluir, sin embargo sé que siempre estarán presentes.

Dios, gracias por tu infinita bondad hacia a mí, por todo lo bueno que me das que valoro y disfruto, pero también por las malas experiencias que me permiten aprender y levantarme. Gracias porque en todo momento estás conmigo.

A mis amigos, gracias por su comprensión, apoyo y porras para seguir adelante, a los que conocí desde mi llegada a Querétaro y aún caminamos juntos, a quienes siendo compañeros de trabajo se convirtieron en buenos amigos, y a mis tres grandes amigas (Cin, Vero y María Luisa) con quienes compartí esta aventura llamada Maestría. Siempre es mejor recorrer el camino acompañado, gracias amigos!

A quienes fueron parte de esta historia y ahora recorren un camino distinto al mío, gracias porque al haberlos conocido dejaron una huella en mi vida.

A mis profesores, gracias por compartir su conocimiento y experiencia, el conocimiento se transmite y evoluciona de persona a persona. Gracias!

# INDICE

	Página
Resumen	i
Abstract	ii
Dedicatorias y agradecimientos	iii
Índice	v
Índice de esquemas	ix
Índice de gráficas	xi
I.- INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMÁTICA	3
OBJETIVOS	6
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	7
II.- MARCO TEORICO	11
Capítulo I. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	
1.1. Introducción	13
1.2. Definición del cambio organizacional	14
1.3. Fuerzas de apoyo y de oposición	15
1.4. Agentes del Cambio	19
1.4.1. ¿Qué pueden modificar los agentes de cambio?	19
1.5. El Cambio Planeado	22
1.6. Resistencia al cambio	23
1.6.1. Tipos de resistencia	25
1.6.2. Consecuencias de la resistencia	28
1.6.3. Como superar la resistencia al cambio	29
1.7. Procesos del cambio	30
1.7.1. Modelo Tradicional de Lewin.	31
1.7.2. Modelo “El monstruo del Cambio”	33

1.7.3. Modelo de Dalton, Hoyle y Watts	40
1.7.4. Investigación de las acciones.	41
1.8. Factores que impulsan el Cambio	43
1.9. Respuesta al cambio	45
1.10. Enfoque hacia el cambio en las organizaciones actuales	47
1.11. Aportaciones de la psicología de las organizaciones	49
CAPITULO II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.1. Introducción	51
2.2. La organización	52
2.3. Definición de Estructura Organizacional	59
2.4. Mecanismos de coordinación	60
2.5. Componentes de la Estructura	62
2.6. Tipos de Estructuras	65
2.6.1. Estructura Mecanicista y Orgánica	66
2.6.2. Estructura Formal e Informal	67
2.6.3. Estructura de línea y staff	68
2.6.4. Estructura organizacional matricial	69
2.6.5. Departamentalización	70
2.6.6. Estructura organizacional híbrida	76
2.6.7. Estructura Organizacional Plana y Recortes de Personal	74
2.6.8. La contratación externa como un arreglo organizacional	74
2.7. La burocracia en las organizaciones	75
2.7.1. Contribución de la Burocracia	76
2.7.2. Disfunciones potenciales de una burocracia.	77
2.7.3. Modificaciones clave de la estructura burocrática	77
2.8. Estructuras Vanguardistas de Organización	78
2.9. Organigramas	79
2.10. Organigráficas: Diseño de cómo las compañías trabajan en la realidad	82
2.11. Eficacia en la organización	83



2.11.1. Criterios múltiples de Eficacia:	85
CAPITULO III. CLIMA ORGANIZACIONAL	
3.1. Introducción	86
3.2. Concepción del Clima Organizacional	87
3.3. Antecedentes	89
3.4. Definición del concepto de Clima Organizacional	91
3.5. Importancia del Clima Organizacional	97
3.5.1. Carácter específico y general del clima organizacional	98
3.6. Teoría del clima Organizacional de Liker	100
3.6.1. Teoría de los sistemas	100
3.7. Tipos de Clima Organizacional	102
3.8. Dimensiones y medida del clima organizacional	106
3.8.1. Características de los instrumentos de medición del clima	106
3.8.2. Dimensiones del clima	108
3.9. Causas y efectos del clima organizacional	114
3.9.1. Clima y Estructura Organizacionales	115
3.9.2. Tamaño y dimensión	115
3.9.3. Reglamento y políticas	116
3.9.4. Clima y Círculos de calidad	119
3.9.5. Evaluación del rendimiento	119
3.9.6. Robos, Vandalismo y Clima	120
3.9.7. Ausentismo	125
3.9.8. Satisfacción y rendimiento	126
3.10. Evaluación del Clima	128
3.11. Nueva orientaciones y tendencias emergentes	129
III. MARCO METODOLÓGICO	132
a) Hipótesis	132
b) Sujetos, Universo, Muestra	133

c) Instrumentos	133
d) Procedimiento	138
IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	139
Bibliografía	166

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Esquema	Página
1	Fuerzas que estimulan el cambio	16
2	Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio	18
3	Modificaciones que realiza el agente de cambio	20
4	Razones por las que hay resistencia al cambio	25
5	Tipos de resistencia	25
6	Razones por las cuales se puede resistir al cambio	27
7	Fuentes centrales de resistencia en las organizaciones	28
8	Tácticas para llevar a cabo con éxito el cambio	30
9	Fases del proceso del cambio	32
10	Tácticas para llevar a cabo con éxito el cambio	33
11	Puntos para lograr el cambio	34
12	Proceso de cambio	34
13	Causas del estancamiento	35
14	Tipos de compañías estancadas	36
15	Elementos que debe incluir una planificación cuidadosa	37
16	Pasos que atenúan los efectos negativos producidos por el cambio	41
17	Proceso de investigación de las acciones	42
18	Ventajas de la investigación de acciones	43
19	Factores que impulsan el cambio	44
20	Niveles de contribución de la Psicología del Trabajo	50
21	Elementos de la estructura básica de una organización Mintzberg Proceso Estratégico	53
22	Factores de la estructura organizacional	54
23	Metáforas de la organización	55
24	Factores de la burocracia	56
25	Formas de coordinar el trabajo en una organización	61

26	Componentes de la estructura	62
27	Centralización	64
28	Descentralización	64
29	Ejemplo estructura mecanicista de Stephen Robbins	66
30	Ejemplo estructura orgánica de Stephen Robbins	67
31	Ejemplo estructura de línea y staff de Stephen Robbins	69
32	Ejemplo estructura organizacional matricial	70
33	Ejemplo departamentalización funcional	71
34	Ejemplo departamentalización territorial	72
35	Ejemplo departamentalización por producto o servicio	72
36	Ejemplo departamentalización por clientes	73
37	Ejemplo organigrama	82
38	Información para comprender el clima organizacional	88
39	Escuelas sobre las cuales se constituye el concepto de clima organizacional	90
40	Pasos para analizar el clima organizacional	93
41	Información utilizada para formar una percepción del clima	95
42	Razones para analizar y diagnosticar el clima organizacional	98
43	Variables que determinan las características de una organización	101
44	Tipos de clima organizacional según Luc Brunet	104
45	Temas para desarrollar instrumentos de medición	107
46	Dimensiones de Liker para medir el clima organizacional	108
47	Dimensiones de Litwin y Stringer	109
48	Dimensiones de Crane	110
49	Dimensiones de Pritchard y Karasick	111
50	Dimensiones Generales	113
51	Dimensiones de Luc Brunet	114
52	Variables para el éxito de un programa APO	118
53	Categorías de factores que interactúan para producir el clima	122

## Índice de Graficas

No.	Esquema	Pág.
Gráfica No. 1	Preferencia ante una situación de cambio	141
Gráfica No. 2	Postura que adoptan cuando el cambio no es de su agrado	142
Gráfica No. 3	Aspectos relevantes generados por el cambio	143
Gráfica No. 4	¿Qué pasa cuando se presenta un cambio abrupto?	144
Gráfica No. 5	¿Cuál es la opción más adecuada para implementar el cambio?	145
Gráfica No. 6	¿Quién debe ser el agente de cambio?	146
Gráfica No. 7	Toma de decisiones de la alta dirección	148
Gráfica No. 8	¿Se divide el trabajo entre los integrantes?	149
Gráfica No. 9	¿Existe una descripción explícita de su puesto?	150
Gráfica No. 10	Estructura del centro de trabajo	151
Gráfica No. 11	Tipos de estructura	152
Gráfica No. 12	Involucramiento con los Objetivos de la Institución	154
Gráfica No. 13	Desarrollo de la Comunicación Interna	155
Gráfica No. 14	Relación con Jefe y superiores	156
Gráfica No. 15	Trabajo - Familia	157
Gráfica No. 16	Trabajo en equipo	158
Gráfica No. 17	Condiciones de trabajo	159
Gráfica No. 18	Desarrollo profesional	160
Gráfica No. 19	Compensación-Reconocimiento	161

## I. INTRODUCCIÓN

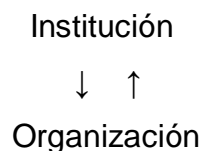
Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos. Son cuerpos normativos jurídicos-culturales compuestos de ideas, de valores, de ciencias que determinan las formas de intercambio social.

El término *institución* se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad.

Las Instituciones al ser entonces abstractas, se materializan en las organizaciones. Las organizaciones son grupos sociales compuesto por personas, tareas y actividades administrativas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

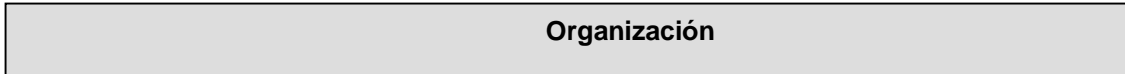
Las organizaciones están cruzadas entonces por muchas instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen.

La relación entre institución y organización, es una relación recíproca.



Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinado, materializan el orden social que establecen las instituciones.

**Instituciones** → Ideológico / político / económico / familiar / religioso / social entre otras



Una vez planteada la relación entre institución y organización, se mencionará lo que Cohen en su libro introducción a la sociología escribió con respecto a las instituciones: la supervivencia, mantener el orden en grupo y motivar a sus integrantes. Al satisfacer estas necesidades las instituciones canalizan las acciones humanas para el bien de la comunidad. Por lo que, las funciones más destacadas de las instituciones son; la religión, el gobierno, la economía y la educación.

Las instituciones de educación formal se crean cuando se brinda la oportunidad a los estudiantes de aprender en un lugar específico, con programas específicamente diseñados para la formación educativa, con profesores que facilitan e imparten sus conocimientos, (ANUIES, 2001).

Una institución educativa materializada en una organización como una Universidad, es muy importante en la sociedad, ya que es la encargada de formar a los profesionistas que se desenvolverán en diferentes áreas dentro de la misma sociedad, por tal motivo es de suma trascendencia que esta brinde un servicio de calidad a sus clientes que en este caso son los estudiantes. Para que ello se logre primero debe de reinar un buen clima al interior de dicha institución.

Dependiendo de cómo se perciba el clima organizacional, será el actuar de los que trabajan ahí, es por ello que cada vez más organizaciones se preocupan en evaluar y mejorar dicho clima. Sin embargo el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados que

observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y procedimientos de la organización. Esto puede llegar a ocurrir en la reestructuración de cualquier organización, cuyos cambios organizacionales pueden provocar confusión, miedo, desinterés y una serie de factores que conllevan los cambios por miedo a lo desconocido y a una nueva forma de estructura organizacional.

Motivo por el cual esta investigación trata sobre la importancia de un buen clima organizacional en la reestructuración de una institución de educación superior, lo cual le permita ser fuerte en su interior para sobrevivir al exterior.

Para ello primero hay que hablar de los cambios que se produjeron, si estos fueron planeados o no, si la alta gerencia los gestionó de manera adecuada o solo los realizó sin una preparación previa, saber en qué ha cambiado la estructura organizacional y la importancia de esta, y sobretodo conocer el clima que impera al interior de la organización, para ello de deberá hacer un estudio que permita conocer el estado de la institución en cuanto a una serie de factores que afectan directamente a los empleados y que pueden influir en su desempeño.

## **PROBLEMÁTICA**

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas instituciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer cotidiano. El ambiente en general que envuelve a las instituciones esta en continuo movimiento y es dinámico, por lo que exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.



El Cambio genera ruido, expectativas para algunos buenas y para otros malas, se crea un sentimiento de incertidumbre de no saber hacia dónde se dirige un trabajo, una actividad que se venía desarrollando desde hace tiempo y ahora todo puede cambiar de un momento a otro.

El Cambio es un proceso a través del cual una institución llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Pero qué pasa si este cambio ¿no es planeado? Si ¿es drástico y autoritario? Si ni siquiera se conocen los objetivos de la empresa y parte del factor humano no se siente tomado en cuenta y se siente fuera de este proceso.

Estas son algunas de las inquietudes a los que se enfrenta el personal de la Institución en cuestión, que vive una reestructuración en su interior. Que de haber iniciado como un programa de capacitación con una mínima estructura, dos años después se convierte en una institución de educación superior, y todo lo que conlleva, programas académicos largos, crecimiento de matrícula, de estructura organizacional, introducción de normas, manuales, procedimientos, etc.

Todo ello se resume en cambios, cambios que deben afrontarse y que la alta dirección debe llevar de la mano para lograr que estos sean positivos, sin embargo no todos fueron así. Se dieron muchos cambios abruptos que modificaron la estructura de la organización con nuevo personal, nuevos puestos y con ello una reestructuración de puestos y actividades que de no ser bien comunicados y gestionados paso a paso, pueden generar un clima laboral desfavorable para el momento en que los cambios se están viviendo. Así mismo

hay nuevos procedimientos que no para todos son bien aceptados, algunos que se resisten al cambio y otros que tratan de sobrellevarlo.

Entonces, ante tantos cambios, se empieza a generar y sentir un clima laboral tenso, que no ayuda con las actividades de reestructuración de esta institución, por lo que es necesario ver al interior, ¿qué pasa?, porque hay insatisfacción, estrés, conflictos laborales, porque algunos se adaptaron rápidamente a los cambio y otros se resisten, en general se debe conocer de que esta adoleciendo esta institución de reciente creación y en base a ello, ayudar a comprender y mejorar la forma de aceptación de los cambios y que todo ello sirva para mejorar el clima de trabajo, involucrar a todos en un mismo objetivo y así cimentar las bases sobre las cuales nace y evolucionará esta institución.

De lo anterior se deriva la siguiente pregunta central de esta investigación, apoyada de preguntas secundarias.

La problemática central es:

**¿La falta de gestión del cambio y un nuevo tipo de estructura organizacional tienen un impacto significativo en el clima organizacional?**

Y las problemáticas Secundarias:

- Identificar ¿qué tipo de cambios se produjeron durante el proceso de reestructuración?
- ¿La Alta Dirección, gestionó acertadamente los cambios que se iban a producir en la organización?

- Los empleados, ¿reconocen la estructura organizacional actual de la institución educativa donde trabajan?
- ¿Qué tipo de clima organizacional se está viviendo al interior de la organización?

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo Principal*

Analizar el impacto del tipo de gestión del cambio y de estructura organizacional en el clima organizacional, lo que permitirá conocer la situación actual en el que se encuentra la institución.

### *Objetivos secundarios*

- Describir el proceso de cambio que se llevo a cabo.
- Describir el tipo de estructura organizacional percibida por los empleados.
- Identificar las principales áreas en las que el tipo de gestión afecto a los empleados.

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### *Antecedentes:*

Al comenzar esta investigación, se encontraron algunas otras muy relacionadas con el tema central de este trabajo. Algunas de esas investigaciones son las siguientes:

Un estudio realizado en 2004, sobre los elementos a través de los cuales se puede medir y diagnosticar el clima organizacional fue realizado por Ortiz y Tochmani de la Universidad de las Américas en Puebla, en este estudio se mencionan algunas pruebas que se pueden aplicar a la investigación, trata desde los antecedentes pasando por las características para un buen clima organizacional hasta su aplicación. Es sin duda un referente interesante para conocer lo que se ha realizado hasta el momento.

El compromiso organizacional va de la mano de un buen clima organizacional, ambos llevan a que el empleado se sienta bien, contento e integrado con su organización para dar , hay factores que contribuyen a un compromiso total por parte del empleado, esos factores se muestran a través de una medición del clima organizacional. Es de lo que habla la investigación de Fernando Arias Galicia en su investigación “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. Algunos factores para su incremento “realizada en la UNAM en el 2002.

El tema de cambio organizacional en el trabajo realizado por Alejandra Elías Hernández del IPN en el 2005, es el tema central en la investigación titulada “Reestructuración organizacional en la dirección de operaciones y desarrollo técnico de una institución de seguros especializada en la salud”. Trabajo en el que plantea lo que son los cambios, la estructura de la organización, cómo afectan los

cambios a dicha estructura, las contingencias que se dan, la resistencia al cambio, y el apoyo en el diseño organizacional, hasta llegar a la implementación del cambio. Una investigación muy parecida a la planteada aquí, con la diferencia de que son diferentes instituciones las que se estudian.

Flores Valentín Merarí en el 2002, hace una correlación entre clima organizacional con satisfacción laboral, en la investigación “Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Profesores de Tiempo Parcial de una Institución de Educación Superior”, donde aborda en el hecho de que si uno está funcionando bien, el otro también lo hará. Lo más importante fue que esta investigación se realizó dentro de una institución de educación superior, con la diferencia de que en la investigación de este protocolo se llevará a cabo con el personal administrativo y no el docente.

En la investigación realizada en el 2005, “Institucionalismo y Cambio Organizacional. El Instituto Mexicano del Petróleo en búsqueda de un nuevo modelo de gestión” realizada por Rafael Arrazate Hernández de la UAM. Trata el tema del cambio organizacional como herramienta para hacer mejoras en el instituto del petróleo. Ante la vieja estructura, un cambio debería mejorar las cosas, sin embargo se topa ante la resistencia, por lo cual ofrece soluciones novedosas y que logren lo propuesto.

Revisando algunas investigaciones con respecto al tema de lo que provoca el cambio organizacional, es cierto que hay bastante investigación al respecto, sin embargo no hay una investigación específica para cambios en una estructura administrativo, lo más cercano que se encontró fue de la Universidad De Las Américas en Puebla con respecto al clima laboral y satisfacción en profesores de tiempo completo de dicha institución, pero relacionado con los cambios organizacionales fue en una institución de salud. Por lo cual creo que sería una investigación novedosa, por tratarse de una institución de educación superior que apenas va iniciando, siendo el factor de cambio importante para

lograr un buen clima organizacional que logre un desarrollo exitoso para esta nueva Universidad.

*Justificación de la investigación:*

Todos podemos detectar problemas, pocos dan soluciones. Pero soluciones ¿a qué? Para saber cuál es el problema principal que está generando problemas secundarios al interior de la institución, que está afectando el trabajo administrativo y que tiene a algunos empleados inconformes y a otros felices, es primordial saber de donde provienen esos problemas, esa actitud, ese desanimo. ¿En base a qué? podemos decir que hay un problema.

No es recomendable dar soluciones a algo de lo que no estamos seguros, a algo de lo que creemos ocurre pero no tenemos las bases para afirmar que el problema surge por motivos específicos.

La intención de la realización de este proyecto de investigación es aportar información importante que apoye en la elaboración de programas que intervengan para dar soluciones a cuestiones como una estructura organizacional adecuada para la institución, un proceso de cambio en el que intervenga todo el personal y la mejora del clima organizacional implementando acciones que conlleven a este objetivo.

Por ello es que se debe recopilar información real de lo que está ocurriendo, de saber cuál es el problema desde raíz. Motivo por el cual el propósito principal de esta investigación es conocer y analizar como los cambios organizacionales y la creación de una nueva estructura están influyendo en el clima organizacional de la institución y cuáles son los principales factores negativos de todo esto, para en base a ello trabajar en mejorar. Por este motivo es

que se abordarán los temas principales de cambios organizacionales, estructura organizacional y clima organizacional y en base a estos temas se desarrollará un instrumento de medición para saber cómo se encuentran los empleados en una serie de factores medibles y con base a esos resultados trabajar en mejorar el clima organizacional y las áreas donde haga falta la implementación de programas y procesos que de manera planeada, gradual y con el apoyo y participación de todos los integrantes, se cumpla con los objetivos previstos en armonía con todos los elementos que componen dicha institución.

## **I. MARCO TEORICO**

La revisión teórica es de suma importancia para la comprensión del fenómeno psicológico en los centros de trabajo, por lo cual para el desarrollo de la presente investigación se revisaron tres temas, los cuales a continuación se presentan.

El primer capítulo está compuesto por la gestión del cambio, en el cual se abordará de inicio la definición de que es el cambio, las fuerzas que apoyan y otras que se oponen a su realización, los agentes de cambio, quienes son, cual es su función y como pueden colaborar a que este cambio sea positivo. De igual manera como se hace un cambio que desde un inicio fue planeado y por otro lado la resistencia al cambio por parte de algunos empleados, así como las consecuencias que este provoca y debido a ello que se debe hacer para superar esa resistencia al cambio. Existe un proceso para generar un cambio exitoso, que dependiendo del autor tiene diferentes visiones, por lo cual se mencionan tres diferentes autores, para ver desde tres diferentes perspectivas el proceso de cambio. Y en base a este proceso, abra una respuesta por parte de los participantes, y por último se hablará de la aportación de la psicología en las organizaciones.

Hablar sobre la estructura organizacional en el segundo capítulo es fundamental, debido al cambio que ha habido en la creación de una nueva institución. Por lo que se revisarán tópicos como que es la organización, que es una estructura organizacional, los elementos para diseñar una estructura organizacional funcional, como la especialización del trabajo, la departamentalización y sus diferentes tipos, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización y descentralización, la formalización. También se hablar de modelos y diseños de organizaciones más comunes, pero a su vez también se habla de nuevas opciones de diseño de organizaciones. Y dentro de la estructura organizacional, no podía faltar hablar sobre organigramas y organográficas.



Finalmente en el tercer capítulo se desarrollará el tema guía de la investigación, clima organizacional, en el cual se tratan tópicos como el concepto de clima organizacional, sus antecedentes que nos dicen cómo nació este concepto y por lo tanto su importancia en toda organización. De Likert siendo uno de los autores más reconocidos en este tema, retomo su teoría de los sistemas. Existen varios tipos de clima organizacional, los cuales retomo en este mismo capítulo. Un tema muy importante para la investigación es cuestión es saber cómo medir el clima, sobre qué factores y que instrumentos utilizar, por lo que me enfoco a las dimensiones del clima para poder medirlo y evaluarlo, este tema es amplio, debido a que cada autor tiene sus propias dimensiones a evaluar. Una vez teniendo definidas todas las dimensiones, es importante saber las causas y efectos que el clima organizacional puede provocar en la estructura, en el tamaño de la organización, en sus reglas y políticas. Y por último como este tema sigue y seguirá llamando la atención de varios investigadores y autores, hablaré de nuevas orientaciones y tendencias del clima organizacional.

Algunos de los autores consultados para la realización del marco teórico son, Luc Brunet, Stephen Robbins, Paul Muchinsky, Adrián Furnham, Idalberto Chiavenato, Fernando Zepeda, Jeanie Daniel Duck entre otros autores que han estudiado los cambios organizacionales, la estructura organizacional y el clima organizacional.

# Capítulo I.

## EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 1.1. Introducción

El cambio es un estado fundamental en el mundo moderno del trabajo. Tanto en las sociedades avanzadas, industrializadas, como en los países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones. Miles de las grandes organizaciones a nivel mundial han pasado por algún tipo de reestructuración, muchas de ellas tuvieron que llevar a cabo una reorientación radical, en ocasiones completa, en relación con la forma en que realizan negocios. El cambio resulta a veces difícil aunque es necesario para evitar el estancamiento y peor aún, el decline o ruina de la organización

En un entorno complejo como el actual se antepone siempre la adaptabilidad. La globalización es un factor importante en el proceso de cambio, en la actualidad la competencia entre empresas internacionales o multinacionales ejercen presión sobre las empresas nacionales, obligándolas a cambiar. Muchas de ellas para lograr competir en el mercado suelen transformar su cultura, estructura y operación. Ningún individuo ni empresa funcionará de manera eficiente si no planean el cambio en una forma deliberada e inteligente. El cambio planificado es un método que ayuda a adquirir las conductas idóneas para adaptarse a los nuevos métodos, sin dejar de ser eficiente ni creativo.

El ambiente siempre es inconstante, por lo cual las organizaciones viven en un cambio continuo. Muchas de ellas lo visualizan y en base a ello lo planifican, sin embargo a otras, el cambio pasa por encima, creando conflictos al interior de la organización. La clave para salir victorioso del cambios, son organizaciones que sean flexibles y adaptables, capaces de responder

eficazmente a las demandas del entorno. Una empresa rígida en procedimientos, puestos y reglas, burocrática, inflexible, jerárquica e ineficaz, será incapaz de alcanzar el cambio y los costos del fracaso, pueden llegar a ser muy altos.

La clave para que una empresa realice una transición positiva consiste en lograr que los empleados participen y se sientan comprometidos desde un principio. La adaptación se facilitará durante la transición, cuando se apliquen técnicas adecuadas de relación humanas.

A través de este capítulo, se mencionará una definición al cambio para entender mejor su significado, se mencionarán las fuerzas positivas y negativas que ayudan o perjudican a que se realice el cambio, también se hablará de quienes son los agentes del cambio, los puntos importantes para realizar un cambio planeado, la resistencia que podemos encontrar ante este fenómeno, un punto muy importante es el proceso, proceso que los teóricos han marcado como el más efectivo al ponerse en práctica, así como la respuesta que se genera al final de este proceso y finalmente como visualizan las organizaciones el cambio y como la psicología está relacionada con el proceso del cambio.

## **1.2. Definición del cambio organizacional**

Para poder esclarecer el concepto de cambio, a continuación se revisarán algunas de las definiciones importantes.

Keith y Newstrom definen el cambio como:

“toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo afecta la manera en que deben actuar los empleados. El cambio puede ser o no planeado, drástico o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente. Los cambios pueden tener efectos profundos en quienes lo sufren”. (2002:395)

Por otra parte Idalberto Chiavenato considera el cambio como:

“El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio es la principal característica de los tiempos modernos” (2002: 332)

Fernando Zepeda, citando a Covey dice que el cambio es: “Es la capacidad que tiene la persona de renovarse a sí misma para lograr obtener de ella siempre los mejores recursos que le permitan mejorar su eficacia” (1999: 28)

Después de realizar un análisis de los elementos que integran a las definiciones, se puede ver que la primera de ellas, es la más completa debido a que reconoce al cambio como una modificación que ocurre en el trabajo, que puede ser positivo o negativo, depende de cómo tome la persona afectada y de esto mismo dependerá los efectos que tenga en cada empleado de la organización.

### **1.3. Fuerzas de apoyo y de oposición**

En la actualidad es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que enfrentan un entorno dinámico y cambiante el cual requiere que estas organizaciones se adapten. Tanto Chiavenato como Robbins, están de acuerdo en que existen fuerzas positivas y fuerzas negativas que apoyan y dan soporte o se resisten y se oponen al cambio. Cada vez son más las organizaciones que tienen propensión a lograr el equilibrio en su estructura social, un balance relativo entre fuerzas opuestas. El equilibrio existe y los empleados están adaptados. Cuando llegan los cambios, se requieren nuevos ajustes conforme la compañía busca un renovado equilibrio. El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas que actúan de manera dinámica en varios sentidos.

En uno de esos sentidos, existen según Robbins en su libro del comportamiento organizacional, seis fuerzas concretas que están actuando como estímulo para el cambio (1998:681-686):



Esquema No.1 Fuerzas que estimulan el cambio

A continuación se describirán brevemente:

a) La naturaleza de la población económicamente activa.

Dependiendo de la generación en que entraron a trabajar es como se aprecia la lealtad hacia el patrón. Quienes acaban de ingresar a laborar son más flexibles, prefieren actividades a corto plazo, con resultados observables. Actualmente hay más mujeres laborando que en otras épocas, el mercado laboral es muy diverso y cambiante por lo que los departamentos de recursos humanos tendrán que cambiar para captar y retener a estos trabajadores. Gran parte de las personas que recién ingresan a laborar, carecen de habilidades, por lo que se ha incrementado los programas de capacitación.

b) La Tecnología

En la actualidad el trabajo ha sufrido cambios debido a la tecnología, como por ejemplo las computadoras, los sistemas de telecomunicación, la

robótica y las operaciones flexibles de producción, las cuales tienen muchas repercusiones en las organizaciones que la adoptan. Por la misma situación, los empleados de las organizaciones tienen que prepararse más con respecto a estas nuevas tecnologías.

c) Los shocks económicos

Los shocks económicos han marcado cambios dentro de las organizaciones. Afectado de una u otra forma a las organizaciones. Como por ejemplo en los aumentos salariales, el aumento en la rotación de personal, el incumplimiento de préstamos y ahorros, etc. El problema con esto es que no se puede prever cuáles serán los shocks ni de dónde vendrán.

d) Tendencias sociales

Una de ellas es el aumento de las mujeres en el mercado laboral, estudiantes de medio tiempo que pueden estudiar y trabajar a la vez, estudiantes más grandes y el incremento de tiendas especializadas porque el consumidor cada vez es más específico en sus preferencias.

e) Política mundial

La globalización cultural hace que tanto las empresas como sus empleados interactúen con diferentes culturas. Las organizaciones siempre buscarán mejores rendimientos, sin importar en qué parte del mundo sea, por ello esta globalización está en crecimiento.

f) Competencias

Cada vez va en aumento, por lo que se desarrollarán productos y servicios nuevos para diferenciarse del resto. y de las empresas comerciales pequeñas con ofertas innovadoras. Las organizaciones que tengan éxito serán las que respondan, con cambios, a la competencia y que sean capaces de desarrollar productos nuevos con rapidez.

Chiavenato, nombra a estas fuerzas como positivas que dan apoyo y soporte al cambio y por otro lado fuerzas negativas que son de oposición y resistencia al cambio. Existe un equilibrio dinámico entre fuerzas positivas que

apoyan e impulsan el cambio y fuerzas negativas que restringen e impiden el cambio. El sistema en estado de equilibrio relativo, se rompe cuando se introduce algún intento de cambio o cuando los trabajadores no pueden realizar los ajustes necesarios, la empresa entra en un estado de desequilibrio. En general las fuerzas de apoyo como de oposición, se distribuyen de la siguiente manera:

<b>Fuerzas Positivas</b>	<b>Fuerzas Negativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades de los clientes</li> <li>▪ Oportunidad del mercado</li> <li>▪ Nuevas tecnologías más sofisticadas</li> <li>▪ Competencia feroz</li> <li>▪ Nuevas exigencias sociales y culturales</li> <li>▪ Culturas organizacionales adaptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comodidad de los empleados</li> <li>▪ Hábitos y costumbres de la organización</li> <li>▪ Dificultades para aprender nuevas técnicas</li> <li>▪ Falta de visión y percepción del ambiente</li> <li>▪ Viejos paradigmas culturales</li> <li>▪ Culturas organizacionales conservadoras</li> </ul>

Esquema No.2 Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio

Cuando las fuerzas positivas son mayores que las fuerzas negativas, el intento de cambio es exitoso y éste se pone en marcha, cuando las fuerzas negativas son mayores que las fuerzas positivas, el intento no tiene éxito y no se presenta el cambio, prevaleciendo la vieja situación.

Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. El cambio surge a partir de un estímulo interno o externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio (2002:334).

## 1.4. Agentes del Cambio

En palabras de Chiavenato, el agente del cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo. El agente del cambio representa el papel, de quién inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra. (2002:332)

Fernando Zepeda cita en su libro de psicología organizacional que actualmente quienes son considerados los verdaderos agentes de cambio son todos los que pertenecen a la organización. Así queda de manifiesto que son las ideas y las aportaciones de todos las que enriquecen plenamente a la organización. Los directivos son los primeros convocados y responsables de convertirse y permitir el surgimiento de múltiples agentes de cambio (1999:29)

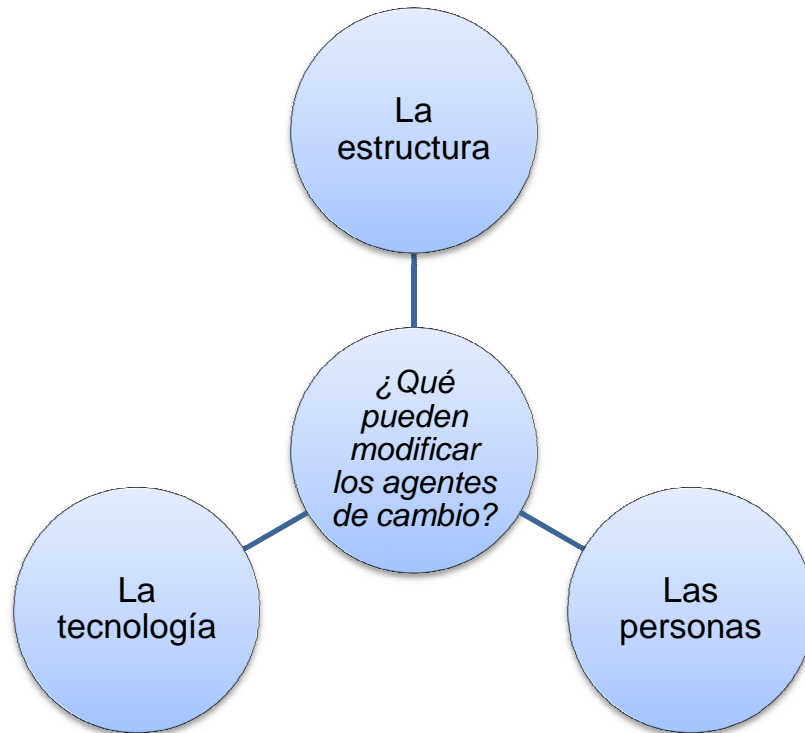
En algunas organizaciones suelen dejarse la responsabilidad de la coordinación operativa de los proyectos de transformación a individuos aislados que pueden ocupar posiciones que responden a algún título alusivo a la calidad, la reingeniería, el desarrollo organizacional y el desarrollo humano. Estos coordinadores frecuentemente se apoyan en líderes naturales de las diferentes áreas de la organización, cuya visión de negocio, conocimiento profundo de los procesos de trabajo y habilidad para trabajar en equipo les permite generar redes de apoyo suficientemente sólidas y permanentes como para allegarse la disposición, el apoyo y los recursos necesarios para dirigir proyectos de cambio en sus propias secciones, departamentos o divisiones.

### 1.4.1. ¿Qué pueden modificar los agentes de cambio?

Robbins menciona que los agentes del cambio pueden modificar la estructura, la tecnología y las personas. *Los cambios de la estructura* implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. *Los cambios de la tecnología* abarcan modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los



métodos y equipos usados. *Los cambios de las personas* se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta de los empleados. (1998:688-689)



Esquema No. 3 Modificaciones que realiza el agente de cambio

#### a) Cambios de Estructura

Las estructuras organizacionales no son duras como el concreto. Las condiciones variables exigen el cambio de las estructuras. El agente de cambio quizá tenga que modificar la estructura organizacional.

La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad, formalismo y centralismo. Los agentes de cambio pueden alterar uno o varios de estos componentes estructurales. Por ejemplo, se pueden combinar responsabilidades de departamentos, suprimir niveles verticales y ampliar tramos de control para que las organizaciones sean más planas y menos burocráticas. Se pueden establecer más reglas y

procedimientos para aumentar la estandarización. Se puede aumentar la descentralización para acelerar el proceso de la toma de decisiones.

Los agentes de cambio también pueden aplicar modificaciones importantes al diseño estructural presente, que pueden incluir el cambio de una estructura simple a una división o la creación de un diseño matricial. Pueden considerar la posibilidad de rediseñar puestos u horarios de trabajo. Se puede redefinir la descripción de puestos, enriquecer éstos o introducir los horarios flexibles de trabajo o modificar el sistema de compensaciones de la organización.

#### b) Cambios de Tecnología

Los cambios tecnológicos importantes suelen implicar la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos, la automatización o la computarización. Los factores competitivos o las innovaciones en una industria, con frecuencia, requieren que los agentes de cambio introduzcan equipo, instrumentos o métodos de operación nuevos.

La automatización es un cambio tecnológico que sustituye a las personas por máquinas. Es probable que el cambio tecnológico más visible de años recientes haya sido la expansión de la computarización. Muchas organizaciones cuentan ya con complejos sistemas de información para la administración.

#### c) Cambios de Personas

Los agentes de cambio, ayudan a las personas y a los grupos de la organización a trabajar mejor juntos. Suelen implicar cambios en las actitudes y las conductas de los miembros de las organizaciones logrados por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. El desarrollo organizacional abarca toda una serie de intervenciones diseñadas

para cambiar a las personas y la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales.

Al final, los verdaderos agentes de cambio son todos lo que pertenecen a la organización. Esta idea ha sido aplicada desde que los círculos de calidad lograron una presencia significativa en las empresas, poniendo de manifiesto que son las ideas y las aportaciones de todos lo que enriquecen plenamente a la organización.

Se espera que todo el personal debidamente informado, capacitado y habilitado, coordinado por sus líderes locales, contribuya con su conocimiento, experiencia y creatividad al diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de los mencionados proyectos.

### **1.5. El Cambio Planeado**

Los cambios no son fáciles de llevar a cabo, no todas las personas responden de la misma manera, por lo que es necesario planearlo con anticipación, de manera que sea conocido por todos y de esta manera facilite su aplicación.

Los objetivos del cambio planeado son dos:

1. Pretende aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.
2. Pretende cambiar la conducta de los empleados.

Para que una organización sobreviva debe responder a los cambios de su entorno. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, dar facultades a los empleados e introducir equipos de trabajo son ejemplos de actividades para el cambio planeado, con el propósito de responder a los cambios del entorno.

El cambio planeado también trata de modificar la conducta de personas y grupos dentro de una organización.

El responsable de administrar el cambio en las organizaciones, son los agentes de cambio. Quienes pueden ser administradores o no, empleados de la organización o asesores externos.

Tratándose de cambios importantes, la dirección general también puede contratar asesores externos temporalmente. Los asesores, como agentes de cambio, pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la de los internos. Sin embargo, tienen sus desventajas pues, con frecuencia, carecen del conocimiento total de la historia, la cultura, los procedimientos de operación y el personal de la organización. Los asesores externos también suelen iniciar cambios drásticos porque no tiene que vivir las repercusiones. Por otra parte los administradores o especialistas staff en administración internos, suelen ser más cautos por temor a ofender a compañeros y amigos de hace mucho tiempo.

## **1.6. Resistencia al cambio**

Uno de los resultados más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de una casualidad caótica.

Davis y Newstrom dicen que la resistencia se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima (2002:401)

La resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos funcionales. Sin embargo, la resistencia al cambio tiene un aspecto negativo pues entorpece el progreso y la adaptación. La resistencia puede ser franca, implícita, inmediata o diferida. La amenaza percibida en un cambio puede ser real o imaginaria o no directa o indirecta y de gran magnitud o de poca importancia. Algunos empleados intentan protegerse contra sus efectos. Las acciones de estas personas pueden abarcar desde quejas, dar largas al asunto y mostrar resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y desaceleración del trabajo.

La administración tiene menos problemas para manejar una resistencia franca e inmediata. El desafío grande está en manejar una resistencia implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil (perdida de lealtad hacia la organización, menos motivación para trabajar, aumento de errores o fallas, aumento de ausentismo debido a “enfermedad”) y por consiguiente, más difícil de reconocer. Un cambio puede producir una reacción que parece mínima en el momento que se inicia, pero la resistencia surge semanas, meses o incluso años después. Las reacciones al cambio se pueden acumular y después explotar en una respuesta que resulta totalmente desproporcionada con relación al cambio que sigue.

Aunque mucha gente tiende a resistirse al cambio, esa propensión se compensa con su deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que acompañen al cambio. No todos los cambios generan resistencia y algunos empleados los buscan activamente. Otros cambios son insignificantes y la resistencia, si acaso la hay, es tan débil que resulta inapreciable. Un cambio puede convertirse en un éxito o convertirse en un problema, según la habilidad con que se maneje para minimizar la resistencia.

Algunas razones por lo cual los empleados se resisten al cambio según Davis y Newstrom son tres

Los empleados podrían no sentirse a gusto con la naturaleza del cambio mismo. Es posible que ataque su sistema de creencias morales, piensen que la decisión es técnicamente incorrecta o sólo se muestren renuentes a

La resistencia deriva del método con que se implanta el cambio. Es factible que los individuos resientan la falta de información suficiente o rechacen un enfoque insensible y

Otra causa es la inequidad que experimentan las personas cuando perciben que ellas son objeto de cambios mientras que alguien más obtiene los beneficios de esos cambios.

Esquema No. 4 Razones por las que hay resistencia al cambio

### 1.6.1. Tipos de resistencia

Así mismo Davis y Newstrom mencionan tres tipos de resistencia al cambio. En combinación producen la actitud global de cada empleado hacia determinado cambio (2002:403).



Esquema No. 5 Tipos de resistencia

1. Resistencia lógica. Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. La resistencia lógica surge del tiempo y esfuerzo necesario para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse. Aunque un cambio puede ser

favorable para ellos en el largo plazo, primero deben pagar esos costos en el corto plazo.

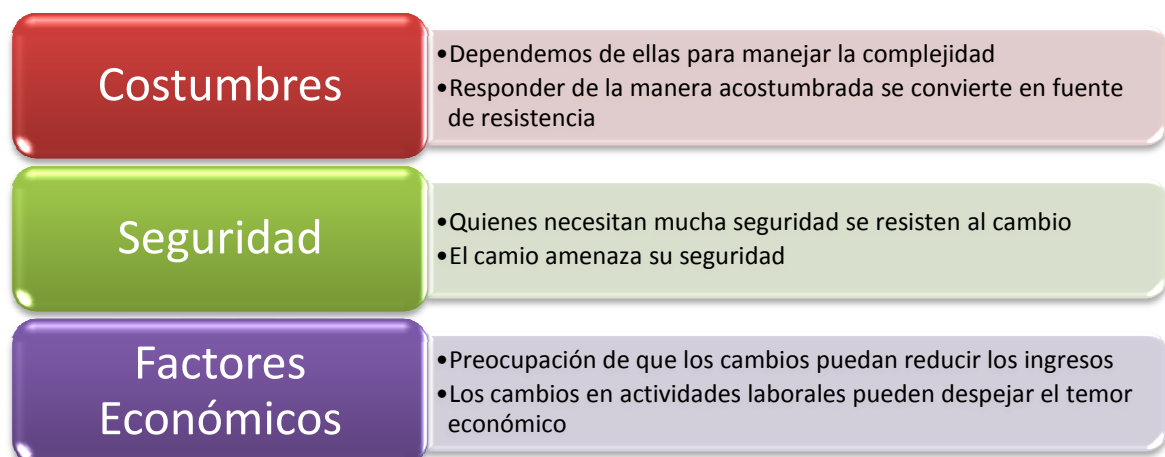
2. Resistencia psicológica. Es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Es posible que teman lo desconocido, desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima.

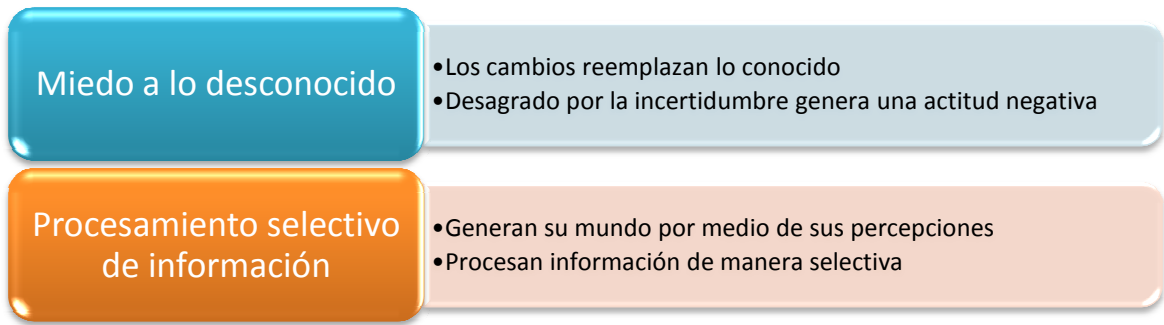
3. Resistencia sociológica. Este tipo de resistencia también es lógica, si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, normas y los valores de grupo. Hay coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios distintos.

Por otra parte, Robbins menciona que existen fuentes individuales y fuentes organizacionales (1998:691-694)

#### a) Resistencia Individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio:



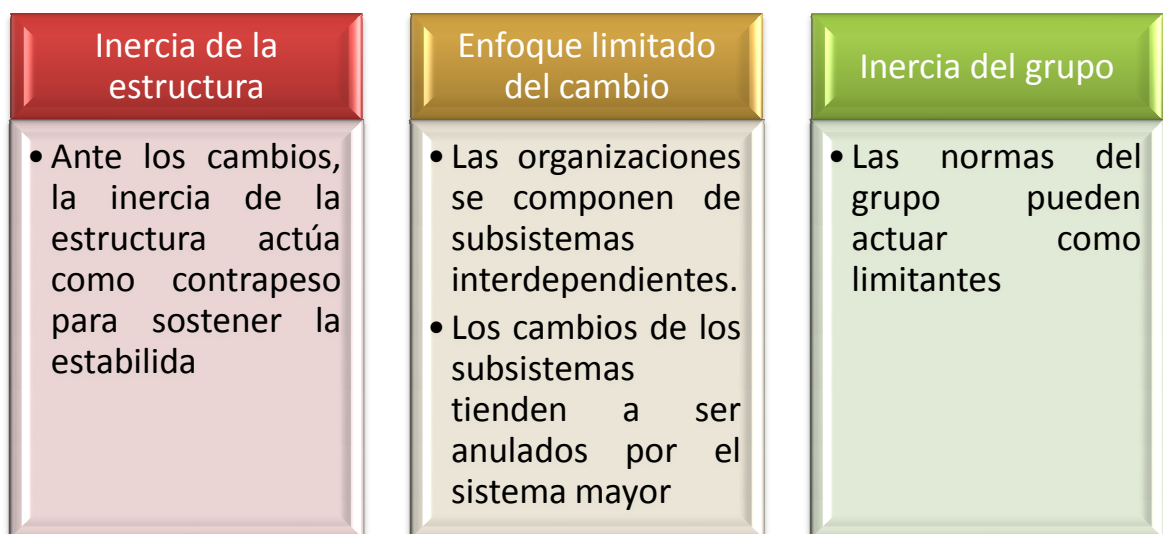


Esquema No. 6 Razones por las cuales se puede resistir al cambio

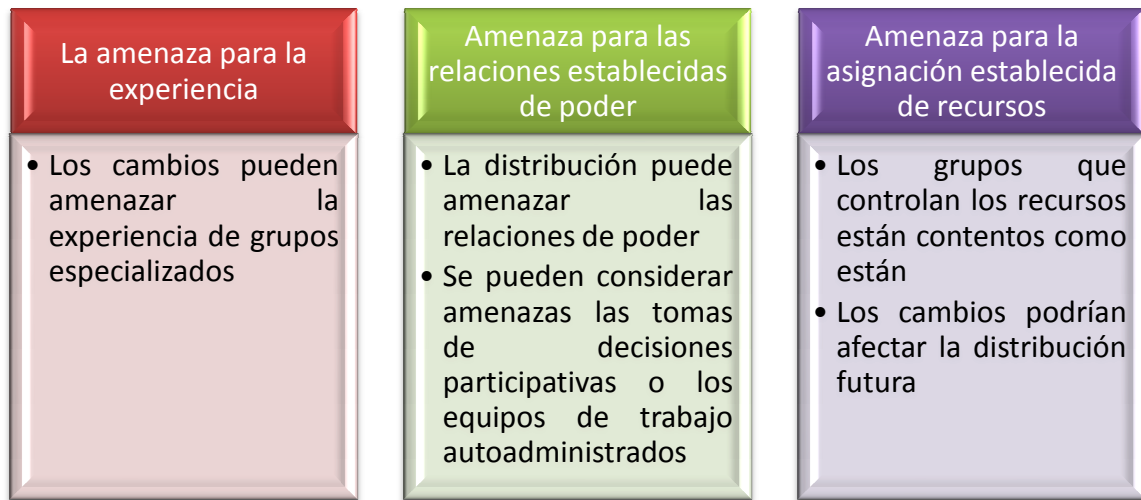
b) Resistencia de las organizaciones.

Las organizaciones por naturaleza son conservadoras. Se resisten de manera activa al cambio. Los intentos por cambiar las doctrinas de la iglesia requieren gran persistencia y paciencia. Las instituciones educativas, que existen para abrir la mente y desafiar doctrinas establecidas, en sí, se resisten mucho al cambio.

Se han identificado seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones:







Esquema No. 7 Fuentes centrales de resistencia en las organizaciones

### 1.6.2 Consecuencias de la resistencia

Dalton, Hoyle y Watts mencionan en su libro de relaciones humanas que el éxito del cambio propuesto está en reconocer el efecto de los factores psicológicos y sociales. Lo que los administradores buscan es un ambiente en el que los empleados confíen en los ejecutivos, generen un sentimiento positivo hacia gran parte de los cambios y se sientan suficientemente seguros para tolerar otros cambios.

Si se piensa que la resistencia es mala y solo trae problemas, no es así, la resistencia también puede aportar ciertos beneficios. Como por ejemplo, la resistencia alentaría que los ejecutivos reexaminen sus propuestas de cambio, para cerciorarse de que son apropiadas. La resistencia también ayuda a identificar áreas de problemas específicas en los cambios que probablemente generarían dificultades, de modo que los gerentes puedan emprender acciones correctivas antes de que surjan dificultades graves.




La resistencia brinda información a los directivos acerca de la intensidad de las emociones de los empleados relativas al asunto en cuestión, permite la liberación emocional de los sentimientos reprimidos de los trabajadores y alentaría en ellos a pensar y hablar más acerca del cambio para mejorar su comprensión de él

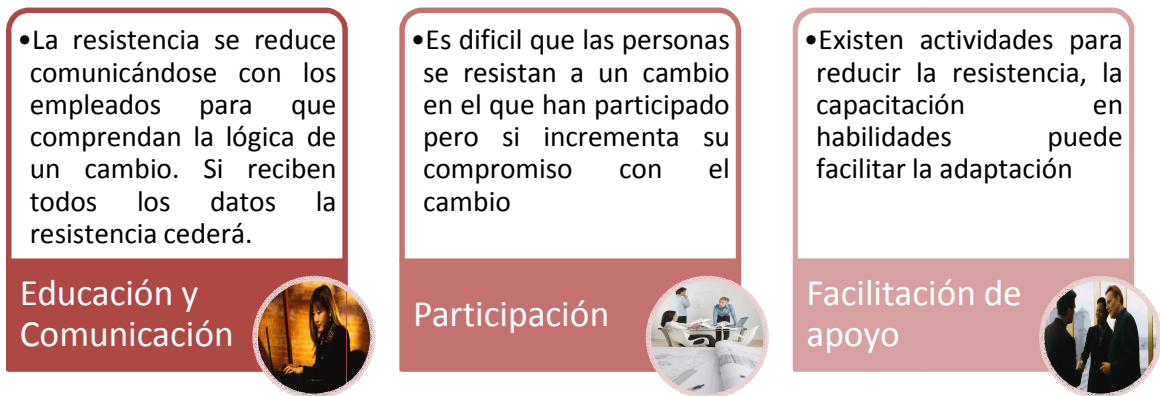
Algunos cambios nacen en el interior de la organización, mientras que muchos provienen del entorno. Surgen nuevos adelantos tecnológicos y los productos tienen que incluir esos cambios. Existen presiones de clientes, sindicatos, comunidades y otras personas o entidades que inician cambios.

En este proceso de cambio, los líderes desempeñan un papel decisivo. Son quienes inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la empresa en el futuro. Ayudan a que los empleados se eleven por encima del enfoque estrecho y limitado de su trabajo o departamento para que logren ver el panorama más amplio (2006:404).

### 1.6.3. Como superar la resistencia al cambio

A decir verdad, el cambio nunca terminará, el entorno se mueve constantemente, por lo que siempre existirá un continuo cambio, así que la mejor forma de implementar y llevar a cabo con éxito un cambio, es a través de seis tácticas presentadas por Robbins (1998:694-695):

<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar valor al cambio, reduce la resistencia. Sin llegar al chantaje por parte de personas con poder</li></ul> <p><b>Negociación</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intentos encubiertos por influir en otros y que estos acepten el cambio</li></ul> <p><b>Manipulación</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten</li></ul> <p><b>Coacción</b></p> 
--	--	---



Esquema No. 8 Tácticas para llevar a cabo con éxito el cambio

### 1.7. Procesos del cambio

Es el proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era anteriormente. El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él, ya que el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

### **1.7.1. Modelo Tradicional de Lewin.**

El cambio significa pasar de un estado a otro diferente, la transición de una situación a otra. Cambiar no es fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura, que depende de su intensidad y constituye un proceso de tres etapas. Chiavenato toma como referencia en su libro "Gestión del talento humano" el proceso tradicional creado por Kurt Lewin, quien lo estructuró con la finalidad de llevar a cabo un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores. El modelo tradicional de Lewin se compone de (2002:333).

1. Descongelamiento: Fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representa el abandono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo. El descongelamiento significa percepción de la necesidad de cambio.

2. Cambio: Etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos:

- a) La identificación- Proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevo y los aceptan.
- b) La internalización- Proceso mediante el cual las personas desarrollan nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento.

3. Recongelamiento: Etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. La incorporación de un nuevo estándar de comportamiento que se convierte en la nueva norma. El estándar

aprendido se incorporó a la práctica actual y se convierte en el nuevo comportamiento de las personas. Requiere dos aspectos:

- a) El apoyo- Soporte mediante recompensas que mantienen el cambio
- b) El refuerzo positivo- Práctica provechosa que asegura el éxito del cambio. Ésta es la etapa de la estabilización del cambio.

El siguiente cuadro que nos presenta Chiavenato, se muestra la tarea del gerente en cada las fases del proceso de cambio, así como las actividades a través del cual va a llevar este proceso en los empleados (2002:333)

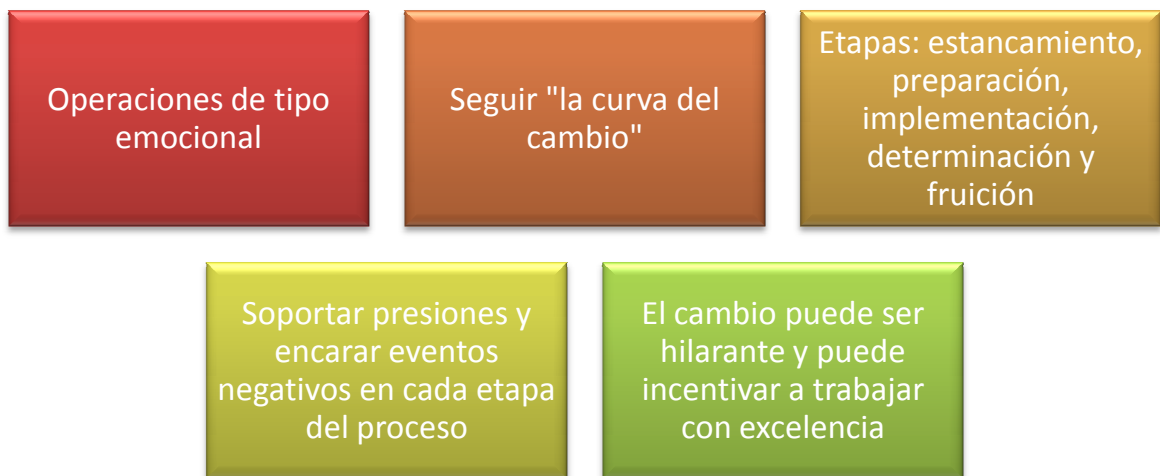
Descongelamiento	Cambio	Recongelamiento
Crear el sentimiento de la necesidad del cambio	Implementar el cambio	Estabilizar el cambio
<p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Incentivos a la creatividad y a la innovación, a riesgos y tolerancia a errores</li> <li>*Buenas relaciones con las personas involucradas</li> <li>*Ayuda a las personas que presentan comportamiento poco eficaz</li> <li>*Minimización de las resistencias manifestadas respecto al cambio</li> </ul>	<p>A través de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces</li> <li>*Elección de cambios adecuados en tareas, personas, cultura, tecnología o estructura</li> <li>*Acción para poner en práctica los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creación de la aceptación y la continuidad de los nuevos comportamientos</li> <li>*Estímulo y apoyo necesario para los cambios</li> <li>*Empleo de recompensas de situaciones de desempeño y refuerzo positivo.</li> </ul>

Esquema No. 9 Fases del proceso del cambio

### 1.7.2. Modelo “El monstruo del Cambio”

Por otra parte, la experta consultora Jeanie Daniel Duck en su libro “El monstruo del cambio” habla de 2 etapas más en este proceso de cambio. En base a su experiencia ha llegado a la conclusión de que el cambio debe pasar por cinco etapas fundamentales: estancamiento, preparación, implementación, determinación y fruición.

En este sentido, la tarea de quien encabeza una iniciativa de cambio consiste en propiciar y dirigir el proceso hasta el final, así como ayudar a que todo el mundo en la organización disponga de la voluntad necesaria para cambiar continuamente. Para que un proceso de cambio sea exitoso, es necesario que:

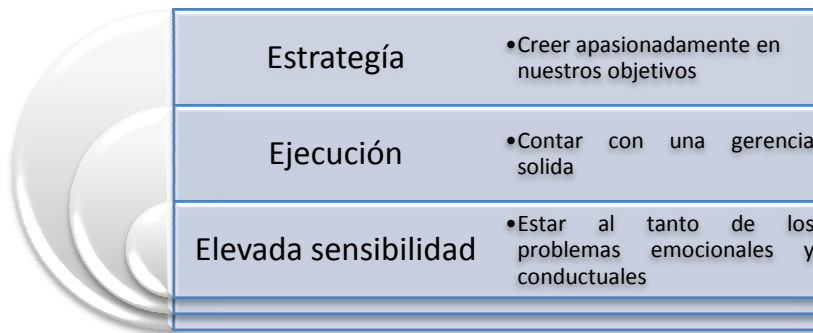


Esquema No. 10 Tácticas para llevar a cabo con éxito el cambio

Para luchar contra la resistencia al cambio, es preciso tomar en cuenta los problemas emocionales que surgen cuando se realiza el cambio. No será posible cambiar la organización mientras no combatan las emociones de los empleados. El cambio desata tanto emociones superficiales como emociones profundas y serias, y es preciso aprender a lidiar con todas ellas.

Desafortunadamente, muchos líderes pasan por alto este tipo de problemas humanos, porque no los consideran importantes o tienen dudas al momento de encararlos.

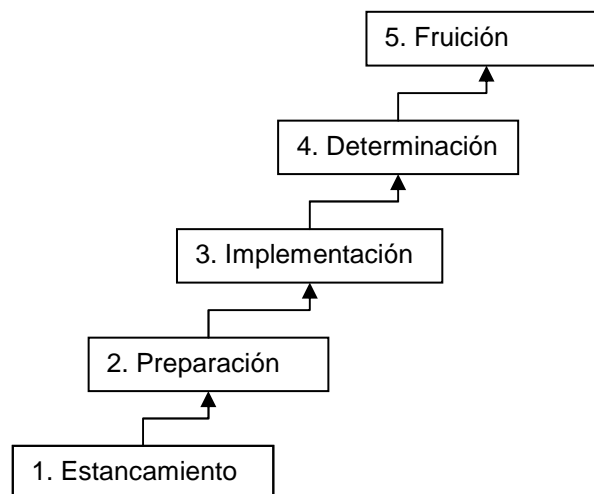
Para lograr el cambio, serán necesarias:



Esquema No. 11 Puntos para lograr el cambio

Los dos primeros elementos son ampliamente conocidos y puestos en práctica. Por tal motivo, lo importante es el tercer punto, normalmente pasado por alto: el factor humano.

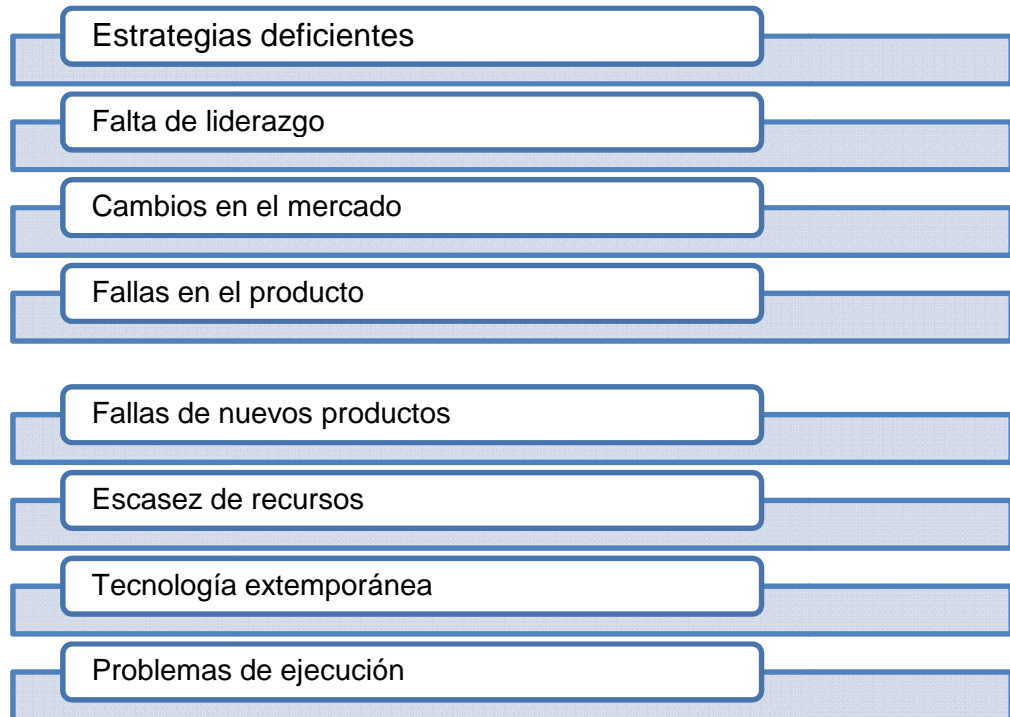
Es posible que se generen conflictos dada esta disparidad, que, a su vez, desatarán respuestas emocionales durante el proceso de cambio.



Esquema No. 12 Proceso de cambio

## Etapa 1: Estancamiento

Si su compañía presenta un buen desempeño, es posible que no vea el estancamiento como un problema. Todas las compañías se estancan, si bien a las compañías de tecnología les ocurre esto por períodos de tiempo menores. Entre las causas del estancamiento se puede destacar:



Esquema No. 13 Causas de estancamiento

Algunas de las señales del estancamiento son:

- Descenso en las ventas.
- Descenso del precio de las acciones.
- Descenso del número de clientes.
- Pérdida de empleados talentosos.

El estancamiento finaliza sólo cuando alguien en una posición de poder demanda cambios. El estancamiento puede llegar a su fin gracias a acciones:



- Externas: adquisición, venta por reestructuración o desregulación, fusión, etc.
- Internas: transformaciones, reorganizaciones, reingeniería, oferta pública, etc.

Las iniciativas de cambio que tienen un origen interno son las preferibles.

Existen dos tipos de compañías estancadas:

<b>Deprimidas:</b>	El personal carece de un sentido de dirección. Se sienten desesperanzados y desmotivados.
<b>Hiperactivas:</b>	El personal está enfrascado en un frenesí de actividades que requieren de mucha energía, pero que sólo trae como resultado beneficios menores. El personal se siente cansado, estresado y utilizado.

Esquema No. 14 Tipos de compañías estancadas

Algunas compañías son como Sísifo: deprimidas e hiperactivas a la vez. Las compañías de este tipo son incapaces de brindar el soporte necesario, en términos de personal y financiero, a las nuevas iniciativas y, por consiguiente, pierden gran número de oportunidades.

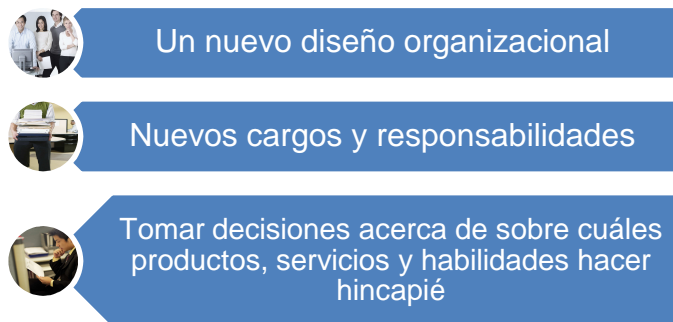
El primer paso para salir del estancamiento es admitir que este existe. Reconocer su existencia y ayudar a los demás a reconocerlo. Para diagnosticar el problema, no solo es suficiente los datos financieros; sino

también hablar con los empleados y otras personas externas a la compañía. Preguntas como: “¿en dónde nos encontramos desde el punto de vista de la competitividad?” y “¿cuál es la relación entre nuestra cultura corporativa y la realidad?”, ayudarán a salir del estancamiento.

## Etapa 2: Preparación

Este es el momento indicado para la planificación y las tareas operacionales. Los líderes suelen pasar por alto esta etapa anunciando un plan e implementándolo inmediatamente. Sin embargo, una planificación cuidadosa es muy importante por lo cual se debe invertir tiempo y energía.

Esta preparación debe incluir:



### Esquema No. 15 Elementos que debe incluir una planificación cuidadosa

La preparación despierta al cambio porque las personas comienzan a poner atención en la iniciativa de cambio, y en el modo en el que este último las afectará. Se sentirán ansiosos, amenazados, excitados, traicionados o esperanzados, dependiendo de cómo reciban el plan de cambio.

Algunas veces, las personas no toman al principio muy en serio la iniciativa de cambio, sobre todo si ya han experimentado proyectos de cambio fallidos. Esta situación puede irritarlas, fastidiarlas o llevarlas al cinismo.

Cualquiera que sea la reacción, la gente estará desconcertada y mucho menos productiva de lo que debería ser.

El mayor problema en esta etapa es la falta de alineación entre los líderes de la organización. Un liderazgo desarticulado provocará la creación de fracciones que se escudarán detrás de cada líder. Entonces será necesario reencaminar el proceso de cambio.

Una vez que haya anunciado la necesidad de un cambio, los preparativos deben ser de inmediato, un empleado que no sabe el nuevo papel que desempeñará, socavará la autoridad y creará un clima de incertidumbre.

### Etapa 3: Implementación

En esta etapa, los líderes anunciarán el plan general, las asignaciones y las líneas de autoridad. Es posible que haya que implementar nuevos procesos. Los empleados aparte de sentirse amenazados, temerosos, cansados y confundidos (emociones típicas de la etapa de preparación), se sentirá ahora confundida, apática, resentida y desvalorizada. El clima de trabajo se volverá muy volátil, sobre todo cuando las personas vayan examinando si encajarán o no en el nuevo orden.

Para ayudar a los empleados a entender el plan general; se les debe convencer de que funcionará y se debe fomentar su participación en los detalles restantes. Para aplicar el plan correctamente, se debe trabajar junto al personal. No se trata sólo de un proyecto que cambiará las estructuras, sino, además, las actitudes y las prácticas laborales. Por tal motivo, es fundamental una buena comunicación.

Un punto importante es no asignar tareas sin más. Hay que tomar el tiempo de explicar por qué se hicieron los cambios que afectan a cada persona. La gente necesita entender la razón que yace bajo los cambios. De lo contrario, no cambiarán sus actitudes ni asumirán el concepto de cambio.

#### Etapa 4: Determinación

Esta etapa es extremadamente crítica, por ello es preciso insistir en que el proceso de cambio continúe su curso. Con frecuencia, los ejecutivos creen que el proceso de cambio llegó a su fin y se dedican a otros asuntos. Sin embargo, esta es la etapa en la que el proceso de cambio está en mayor peligro de fallar.

Por lo general, después de que un proyecto de cambio ha sido implementado, la gente comienza a cansarse y a experimentar “fatiga al cambio”. Sienten cansancio de repensar lo que hacen a diario y de cambiar su modo de operar. Si las personas sienten que el proyecto tendrá éxito, se apegarán al mismo; de lo contrario, comenzará un proceso de disipación de la iniciativa de cambio.

En esta etapa es necesario ayudar a las personas a continuar. Por lo cual es preciso mantener a la gente al tanto de todo y comprometerla con las nuevas formas de pensamiento y acción.

#### Etapa 5: Fruición (satisfacción)

En esta etapa gozará los beneficios de su gran esfuerzo. La organización se siente como nueva. Los empleados sienten mayor confianza, optimismo y energía. El trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados.

En esta etapa, el mayor peligro es tener el sentimiento de satisfacción y orgullo. Las organizaciones deben sufrir cambios constantemente. El trabajo de un líder es ayudar a que todo el mundo en la organización disponga de la voluntad para cambiar continuamente.

### 1.7.3. Modelo de Dalton, Hoyle y Watts

Estos autores en su libro “Relaciones Humanas” hablan sobre un modelo de cambios de 7 pasos, en el cual el es el principal actor que facilitará el cambio. Los siguientes pasos permitirán atenuar los efectos negativos que produzcan a los empleados y en donde la comunicación es un factor que facilita el cambio.

- Hacer una evaluación del estado actual

Diagnostique la situación actual. “¿Dónde estoy ahora y cuáles son las condiciones del momento?” Examine por qué debe cambiar.

- Evaluar el estado futuro

Determine los resultados deseados “¿Dónde quiero estar y como cambiarán las condiciones?” Visualícelos

- Generar alternativas

Identifique los métodos posibles mediante preguntas hipotéticas (“Y si...”). Analice los resultados y las reacciones probables. ¿Quiénes participarán y cómo se verán afectados?

- Seleccionar una alternativa

Escoja entre varias soluciones. Decida con cuál método conseguirá los resultados deseados.

- Implementar el cambio

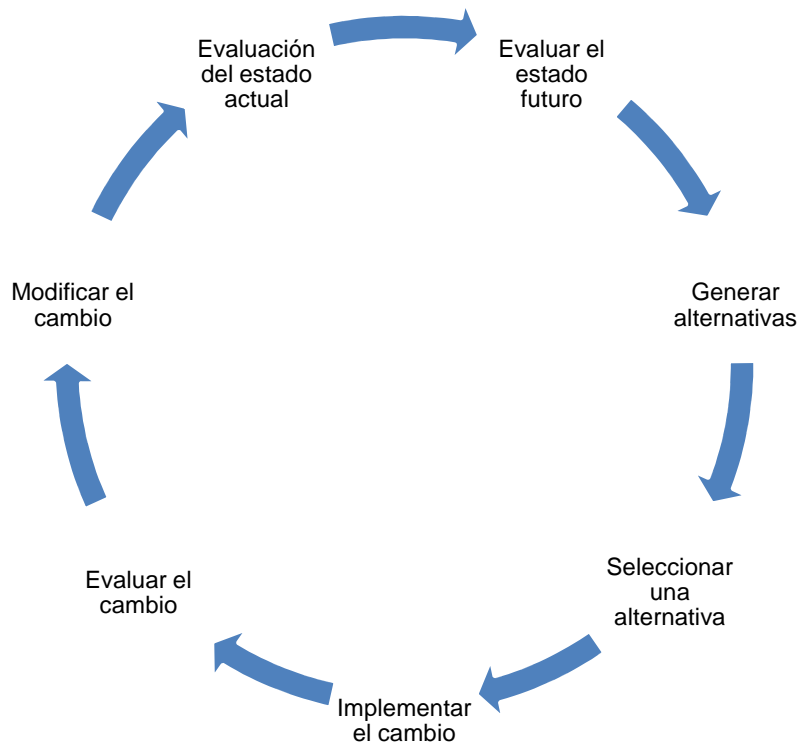
Ponga en acción un plan para asegurarse de que el cambio ocurra. Modifique las condiciones necesarias o introduzca el método del cambio.

- **Evaluar el cambio**

Reserve cierto tiempo para la implementación y aceptación; evalúe rigurosamente los resultados para comprobar si corresponde a lo planeado.

- **Modificar el cambio**

Introduzca las modificaciones pertinentes. Tal vez tenga que hacer una pequeña revisión o repetir el proceso enteramente con otra opción.

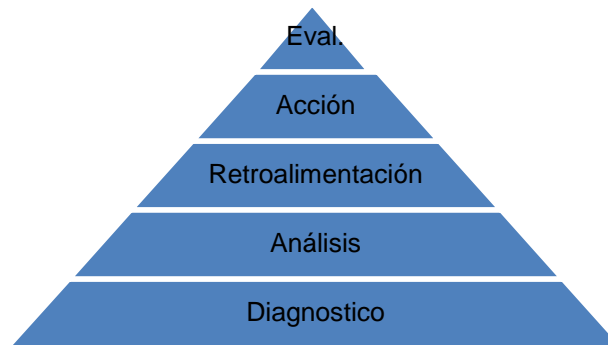


Esquema No. 16 Pasos que atenúan los efectos negativo producidos por el cambio

#### **1.7.4. Investigación de las acciones.**

Otro proceso de cambio, es presentado por Robbins, el cual se refiere a un proceso basado en la recopilación sistemática de datos y en la

elección de una acción de cambio basada en los datos analizados. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado. El proceso de investigación de las acciones tiene cinco pasos (1998:698-699)



Esquema No. 17 Proceso de investigación de las acciones

- El diagnostico.- El agente de cambio empieza por reunir información, que le proporcionan los miembros de la organización, acerca de los problemas, los intereses y los cambios que se necesitan. En la investigación de las acciones, el agente de cambio formula preguntas, entrevistas a los empleados, repasa los registros y escucha cuáles son los intereses de los empleados.
- El análisis.- Se analiza la información reunida en la etapa de diagnóstico. El agente de cambio resume la información en intereses primarios, áreas de problemas y acciones posibles.
- La retroalimentación.- Las personas que estarán involucrados en un programa de cambios deben tomar parte activa cuando se determina cuál es el problema y se busca una solución. El tercer paso consiste en compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados, con ayuda del agente de cambio, elaboran planes de acción para desarrollar el cambio que se necesita.

- La acción.- Entra en juego la parte activa de la investigación de las acciones. Los empleados y el agente de cambio ponen en práctica acciones concretas para corregir los problemas que han identificado.
- La evaluación.- De acuerdo con los fundamentos científicos de la investigación de las acciones, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Usando como punto de referencia los datos iniciales reunidos, se puede comparar y evaluar los cambios subsecuentes.

La investigación de las acciones tiene dos ventajas para la organización:

VENTAJAS	
<p>1. Se centra en los problemas. El agente de cambio busca con objetividad los problemas y el tipo de problema y con ello determina el tipo de acción de cambio. El agente de cambio prefiere una solución y después busca los problemas que concuerdan con su solución.</p>	<p>2. Como la investigación de las acciones involucra mucho a los empleados en el proceso, reduce la resistencia al cambio. Cuando los empleados han tomado parte activa en la etapa de la retroalimentación, el proceso de cambio suele adquirir impulso propio. Los empleados y grupos que han tomado parte en él se convierten en una fuente interna de presión sostenida para propiciar el cambio.</p>

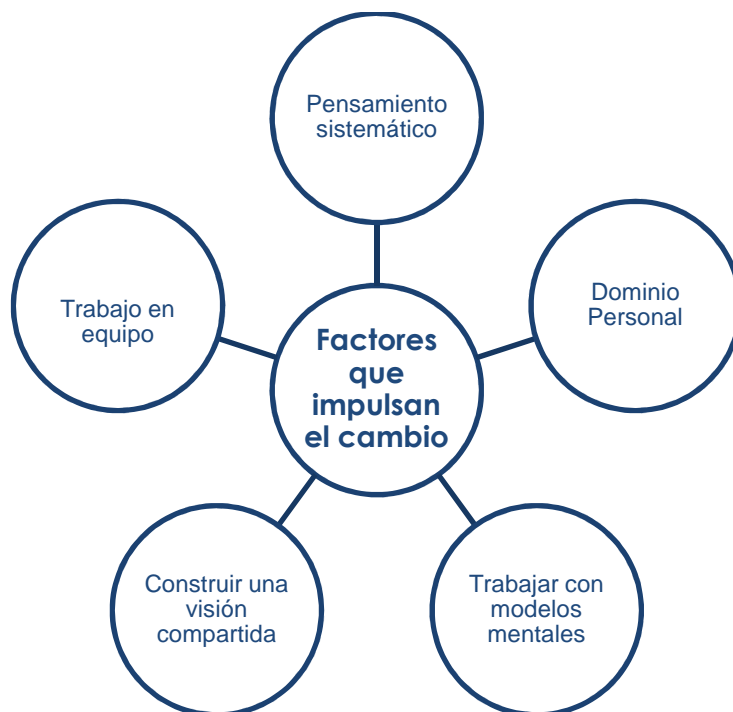
Esquema No. 18 Ventajas de la investigación de las acciones

### 1.8. Factores que impulsan el Cambio

Fernando Zepeda Herrera citando a Peter Senge dice: "una organización se convierte en maestra del cambio, adaptándose, sólo si logra convertirse en una organización de aprendizaje (1999:27)



Esto se logra mediante el desarrollo de cinco habilidades o disciplinas, que son verdaderos componentes tecnológicos. Las cinco disciplinas son:



Esquema No. 19 Factores que impulsan el cambio

- **Pensamiento sistémico**

Se refiere a concebir a la organización como un sistema, repleto de hilos invisibles que conectan entre sí los cientos de acciones que ocurren en ella, de tal suerte que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos.

- **Dominio personal**

Es entendido como la capacidad de lograr pericia, más que una posición que permita subyugar a otros.

- **Trabajar con modelos mentales**

Estos modelos son las generalizaciones, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos enraizado en nuestra mente, dándoles una

estructura más o menos coherente y que nos permite explicarnos y actuar sobre la realidad.

- Construir una visión compartida

Mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los grandes líderes son capaces de generar en las organizaciones provienen de su capacidad de compartir con sus seguidores una imagen clara del futuro que desean crear.

- Trabajo en equipo

Comienza con la capacidad de los miembros del equipo de suspender sus supuestos y entrar en un verdadero “pensar juntos”.

Por su parte Hubert Saint-Onrange, dentro del mismo libro de Fernando Zepeda (1999:28) considera que cualquier cambio organizacional implica cuatro niveles de acción:

- El del aprendizaje individual
- El del aprendizaje de equipo
- El del aprendizaje organizacional
- El del aprendizaje de los clientes, la organización y los proveedores

### **1.9. Respuesta al cambio**

Los cambios en el trabajo se complican todavía más por el hecho de que no producen ajustes directos. Operan por medio de las actitudes de cada empleado con lo que se genera una respuesta que depende de los sentimientos que se tengan respecto al cambio.

El sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él. Esos sentimientos son resultado de causas, una de esas es el historial, es decir los antecedentes y las experiencias sociales extralaborales del individuo y la segunda causa es el ambiente laboral mismo. Los trabajadores son miembros de un grupo y de que sus códigos, hábitos y normas influyen en sus actitudes. Los sentimientos no son una cuestión lógica.

Las personas interpretan los cambios de manera individual y tienen su propia respuesta probable a ellos. Sin embargo, es frecuente que muestren su vinculación con el grupo acompañado a los demás integrantes en algún tipo de respuesta uniforme al cambio.

Es probable que todos los cambios tengan sus costos. Esos costos no son simplemente económicos, sino también psicológicos y sociales. Por lo general, es necesario pagarlos para obtener beneficios de los cambios propuestos. Cada cambio precisa un análisis de costos-beneficios detallados.

Los costos psicológicos también se llaman costos psíquicos porque afectan al yo interno del individuo, es decir su psique.

El conocimiento de las diferencias individuales ayuda a predecir que las personas reaccionan al cambio de manera distinta y que varían mucho de una a otra. Algunas sólo perciben los beneficios para ellas y otras sólo los costos. Algunas más parecerían adoptar inicialmente el cambio para después permitir que poco a poco emerjan sus sentimientos reales.

Algunas investigaciones señalan que casi el 20% de los individuos afectados por el cambio son muy receptivos a él y lo apoyan abiertamente. Otro 50% se muestra más bien neutral al cambio y podría ser de mente abierta y receptiva, y el 30% restante tiene una actitud de cerrazón mental, se resiste al cambio y lo más probable es que intente sabotearlo. El reto para los gerentes en los procesos de cambio es transformar ese 80% en partidarios del cambio para que éste tenga éxito.

Los costos psíquicos del cambio pueden ser tan grandes que afectan la salud psicológica e incluso la salud física de los empleados. El nivel de tolerancia al cambio en un grupo de trabajadores puede variar, desde relativamente alto en una persona o relativamente bajo en otra. Surge la respuesta al estrés, que puede minar la salud. En ocasiones, el cambio constante genera efectos acumulativos que al final terminará sobrecargando el organismo en la persona.

### **1.10. Enfoque hacia el cambio en las organizaciones actuales**

En el libro “Comportamiento Organizacional”, Robbins habla sobre los cambios que se están dando en el entorno global. Y en base a esa situación los temas de cambio que sobresalen en las organizaciones actuales son la innovación y el otorgar facultades al personal (1998:699-705).

#### **a) La Innovación**

Cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras, ciertas características surgen una y otra vez. Las hemos agrupado en categorías referentes a la estructura, la cultura y los recursos humanos. El mensaje para los agentes de cambio sería que den consideración a la posibilidad de introducir estas características en sus organizaciones a efecto de crear un clima innovador.

El cambio significa hacer las cosas de otra manera, la innovación es un tipo más especializado de cambio. La innovación es una idea nueva para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Así que todas las innovaciones implican cambios, pero no todos los cambios involucran siempre ideas nuevas ni conducen a mejoras importantes.

Las variables estructurales han sido la fuente de innovaciones que más se ha estudiado. Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Las organizaciones orgánicas facilitan la flexibilidad, adaptación

e interfertilización que facilita la adopción de innovaciones. Los administradores que llevan mucho tiempo en su puesto guardan cierta relación con la innovación.

La innovación prospera cuando existen muchos recursos. La abundancia de recursos permite a las organizaciones comprar innovaciones, soportar los costos por poner en práctica las innovaciones y absorber los fracasos. Las organizaciones innovadoras tienen mucha comunicación entre sus unidades. Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas parecidas.

Las organizaciones innovadoras promueven en forma activa la capacitación y el desarrollo de sus miembros, para que se mantengan al corriente, ofrecen mucha seguridad de empleo, para que los empleados no teman un despido por cometer un error y fomentan que las personas sean líderes del cambio. Cuando la idea nueva se desarrolla, los líderes del cambio promueven, de manera activa y entusiasta, la idea, consiguen apoyos, superan la resistencia y se aseguran de que la innovación se lleve a la práctica.

#### b) Poder de decidir y actuar

Es cuando se faculta a las personas involucrándolas en su trabajo mediante un proceso de inclusión. El poder de decidir y actuar es un proceso que aumenta la motivación intrínseca laboral del empleado. Para ello se deben tomar medidas que afecten de manera positiva el impacto, la competencia, el sentido y la elección.

- El impacto: la actividad de un empleado que tiene impacto cuando se piensa que “hace una diferencia” porque logra el propósito de la actividad.
- La competencia: si una persona puede realizar con habilidad las actividades de su trabajo, entonces sus actividades afectarán la competencia de manera positiva.

- El sentido: Si usted piensa que la actividad que está realizando vale la pena, si le interesa lo que hace, entonces tendrá sentido.
- La elección: Una actividad ofrece elecciones si permite al empleado determinar la ejecución de las actividades de la actividad.

Como el enriquecimiento del puesto se basa en el modelo de las características del empleo, está claro que debe formar parte importante de cualquier programa para dar el poder de decidir y actuar. Los equipos de trabajo autoadministrados enriquecen los empleos a nivel de grupo y se deben fomentar. El compromiso para capacitar y preparar a trabajadores que podrían carecer de habilidades básicas como la lectura de letra manuscrita y el cálculo de quebrados requiere que se revolucione el pensamiento.

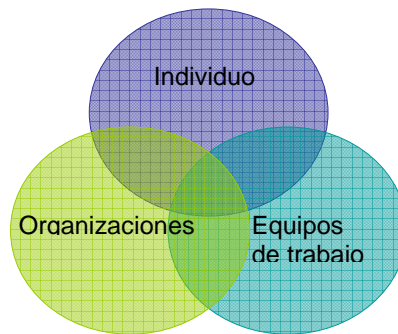
Sin embargo existen algunos obstáculos para otorgar el poder de decidir y actuar que podrían acabar con cualquier programa. Algunos de estos obstáculos se pueden eliminar con facilidad, mientras que otros representan problemas a largo plazo. En algunas organizaciones la meta para incluir el poder de decidir y actuar es incongruente con la cultura. Se trata de culturas donde los miembros no comparten las metas de la organización o los empleados temen represalias si toman la iniciativa.

El problema de las represalias también puede ser un problema para la administración. Ciertas personalidades administrativas pueden ser un obstáculo para poner en práctica un programa que otorgue el poder de decidir y actuar.

### **1.11. Aportaciones de la psicología de las organizaciones**

En repetidas organizaciones, muchos se preguntan que tiene que ver la psicología en las organizaciones. Fernando Zepeda menciona que desde hace años muchos psicólogos investigadores han dedicado esfuerzos para comprender el proceso de cambio, a fin de entenderlo y mejorar las técnicas

adecuadas para generarlo y conducirlo, Kurt Lewin y Leon Festinger son en diferentes campos dos de las figuras a quienes actualmente se deben muchos conocimientos en este terreno. En una visión más contemporánea y según el esquema de Will Schutz, mencionado por Zepeda, dice que la psicología de las organizaciones puede contribuir de manera significativa en tres niveles (1999:29-30)



Esquema No. 20 Niveles de contribución de la Psicología del Trabajo

Como se menciona en un curso que la Coparmex impartió bajo el título “Curso Empresa”, las empresas han sido creadas con fines económicos y sociales. Los económicos se orientan a procurar el bienestar de las personas, mediante la generación de riqueza y de bienes y servicios que deben ser distribuidos entre accionistas, empleados y clientes proveedores. Los fines sociales, por su parte, están relacionados directamente con la creación de fuentes de empleo, de oportunidades de desarrollo personal y de medios que les permitan a las personas construir una sociedad que cree condiciones para vivir con felicidad.

En conclusión, para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

## **CAPITULO II.**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. Introducción**

Adrian Furnham, dice que en el siglo XXI atravesamos por un momento de grandes cambios respecto a la forma en que estructuramos y desarrollamos las organizaciones. En la actualidad se habla de la participación de los empleados en la toma de decisiones, se habla de la expansión y el enriquecimiento del trabajo en lugar de la fragmentación, de los horarios flexibles en lugar de los horarios rígidos, sobre la forma de estimular la creatividad y no la obediencia ciega.

La fuerza de trabajo está cambiando, al igual que las expectativas de los clientes. Los gerentes están cambiando y en consecuencia, las organizaciones también tienen que hacerlo. Ninguna organización puede resistir estos cambios. Lo ideal es que haya organizaciones adaptables y flexibles, además de empleados y gerencias flexibles. Toffler consideró al nuevo trabajador como un individuo independiente, ingenioso, flexible y competente.

La reestructuración mediante la reducción de la estructura original o la adopción de una estructura diferente son formas comunes de respuesta estratégica a la mayor incertidumbre. (2001:627-629)

Idalberto Chiavenato argumentaba que el modelo racional de organización concibe la organización como un medio deliberado y racional de alcanzar objetivos y fines conocidos. Planteaba que los objetivos son explícitos o apenas considerados evidentes, como la suposición que el objetivo de toda empresa privada es maximizar la ganancia. Aquí todos los componentes de la organización van en dirección de contribuir al objetivo general o estratégico. Y las estructuras organizacionales son deliberadamente organizadas para



alcanzar la más alta eficiencia. Tanto los componentes como las estructuras pretenden llevar una contribución máxima al resultado final. (2002:354-363)

Las organizaciones, explica Robbins crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de los miembros. En algunas organizaciones se encontraran estructuras rígidas o libres y entre estos dos extremos se encuentra toda una serie de estructuras combinadas. (1993:497)

En base a lo antes mencionado, son posibles varios tipos de estructura, dependiendo de la organización y sus necesidades. Lo que es un hecho es que las organizaciones están en continua búsqueda de una estructura que se adapte de manera óptima con su ambiente. La estructura de una organización es un mecanismo adaptador que permite a la organización funcionar en su contexto. Las organizaciones que tienen estructuras mal adaptadas dejarán de existir, de aquí la importancia de crear y mantener una estructura que funcione para cada tipo de organización.

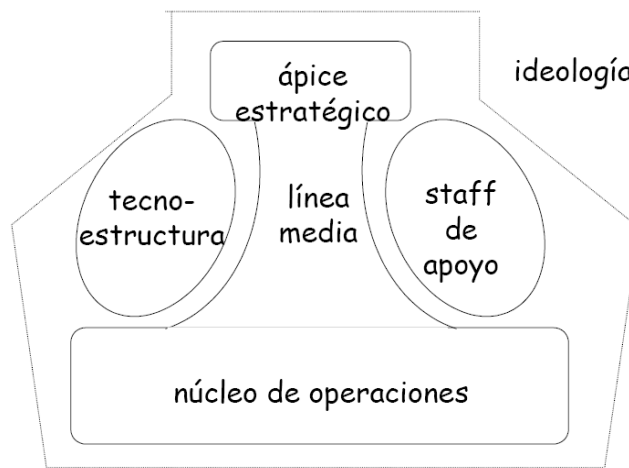
## **2.2. La organización**

Kreinther y Kinicki, en su libro “Comportamiento de las organizaciones” mencionan que casi todos los aspectos de nuestra existencia se ven afectados, indirectamente al menos, por algún tipo de organización. Las organizaciones satisfacen nuestras necesidades de diversión, de protección policial y contra incendios, de seguros, de recreación, de seguridad nacional, de transporte, de información, de asistencia legal y de atención sanitaria. Algunas organizaciones son grandes, otras muchas son negocios familiares muy pequeños. Ellas constituyen el contexto primario en el que se desenvuelve la conducta organizativa.

En la definición clásica los autores antes mencionados citan a Chester I. Bernard “la organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. (1997:534)

Según Mintzberg, mencionado por Furnham, la estructura básica de todas las organizaciones consta de cinco elementos:

- Un ápice estratégico de ejecutivos que tratan de asegurarse de que la organización cumpla con sus objetivos fundamentales.
- El núcleo operativo del grueso de los empleados que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la generación de productos y servicios.
- La línea media de gerentes que conectan al centro con el ápice
- Una estructura tecnológica que diseña, planea y modifica el flujo de trabajo (ingenieros, expertos de recursos humanos, etc.).
- Personal de apoyo (staff) que ayuda a la organización más allá del flujo de producción (expertos legales, relaciones públicas, departamento de investigación).



Esquema No. 21 Elementos de la estructura básica de una organización.  
Mintzberg, Proceso Estratégico.

Kreinther y Kinicki agrupan a cuatro factores bajo la denominación de estructura de la organización. La jerarquía de autoridad, conocida también como la cadena de mando, es un mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer en cada momento, la división del trabajo, los alcances del control y las posiciones de staff y de línea.



Esquema No. 22 Factores de la estructura organizacional

- Jerarquía de autoridad

Comenzando desde la base de la pirámide, los 10 directores informan a 2 directores ejecutivos, quienes a su vez informan al presidente y éste al director general o consejero delegado. Una jerarquía formal de autoridad traza también la red por la que han de fluir las comunicaciones oficiales.

- División del trabajo

Además de presentar la cadena de mando. Cada uno de estos ámbitos de especialización se subdivide a su vez de la manera que se indica en el rango de posiciones subsiguientes. En cada nivel sucesivamente inferior de la organización, el trabajo se va especializando progresivamente.

- Alcance del Control

Se refiere al número de personas que informan directamente a un determinado gestor. Los alcances de control pueden ser limitados o amplios.

- Posiciones de staff y de línea.

Las posiciones de línea, por lo general, se representan conectadas por líneas de trazo sólido en los organigramas. Las líneas de puntos señalan relaciones de staff. El personal de staff realiza investigaciones de base, prestan asesoría y hacen recomendaciones a sus directores de línea, que son los únicos que tienen autoridad para tomar decisiones en sus respectivos niveles de gestión.

Así mismo, Kreinther y Kinicki mencionan que a lo largo del tiempo se han desarrollado tres metáforas acerca de la organización que caracterizan alternativamente a las organizaciones como:

<b>Sistemas cerrados</b>		<b>Sistemas abiertos</b>
Modo militar/ Mecanicista (Burocrático)	Modelo biológico (sistema de transformación de recursos)	Modelo cognitivo (sistema de interpretación y significado)

Esquema No. 23 Metáforas de la organización

### 1. Las organizaciones como burocracias militares/mecanicistas

Un producto importante de la Revolución Industrial fue el sistema de producción fabril. La unidad social de producción evolucionó desde la familia a la organización bajo una dirección formal en la que se encuadra centenares o incluso millares de personas. Los gestores buscaban maximizar la eficiencia económica de las grandes factorías y oficinas estructurándolas de acuerdo con los principios militares. A principios de siglo, un sociólogo alemán, Max Weber

construyó su organización ideal siguiendo el modelo del tan encomiado ejército prusiano y le dio el nombre de burocracia.

La burocracia de Weber, según su teoría, los cuatro factores que hacen de la burocracia el compendio de la eficiencia son los siguientes:



División del trabajo



Una jerarquía de autoridad



Un marco normativo



Impersonalidad administrativa

#### Esquema No. 24 Factores de la burocracia

Todas las organizaciones son hasta cierto punto burocráticas. Una burocracia debería funcionar como una máquina bien lubricada y sus miembros deberían desenvolverse con la precisión de una unidad militar de élite. Sin embargo surgen problemas de naturaleza tanto ética como práctica cuando las características burocráticas se exageran o se han disfuncionales.

Hoy en día, burocracia implica poner a prueba la paciencia, esperar en largas filas ser remitido de una oficina a otra. Esta ironía del destino puede explicarse en parte por el hecho de que las organizaciones con tendencias burocráticas exageradas o disfuncionales se hacen rígidas, inflexibles y resistentes a las demandas e influencias de su entorno.

## 2. Las organizaciones como sistemas biológicos

Inspirándose en la teoría general de sistemas que apareció durante la década de 1950, los teóricos de la organización propusieron un modelo más dinámico para las organizaciones modernas. Esta metáfora compara las organizaciones con el cuerpo humano, de aquí que se le haya dado el nombre de modelo biológico. En el libro *Organizations in Action*, James D. Thompson explicó el modelo biológico de organización de la siguiente manera:

“Si se la considera como un sistema natural, la organización compleja es un conjunto de partes interdependientes que integran un todo, ya que cada una de ellas contribuye con algo y recibe algo de este todo, el cual a su vez interdependiente con algún medio ambiente mayor.”

Los defensores del modelo biológico hacen hincapié en la interacción entre la organización y su entorno. El modelo biológico caracteriza a la organización como un sistema abierto que transforma los insumos en productos diversos.

La retroalimentación de información sobre factores tales como las ventas y la satisfacción o insatisfacción del cliente permite a la organización autoajustarse y sobrevivir, no obstante la incertidumbre y el cambio. Efectivamente, puede en verdad afirmarse que la organización está viva.

### 3. Las organizaciones como sistemas cognitivos

Una metáfora más reciente describe a las organizaciones en términos de funciones mentales. Según dos conocidos teóricos de la organización, Richard Daft y Kart Weick: Esta perspectiva representa un alejamiento de las metáforas mecanicistas y biológicas sobre las organizaciones. Para poder sobrevivir, las organizaciones han de contar con los mecanismos que les permitan interpretar sucesos ambiguos y ofrecer un significado y una dirección a los que forman parte de ella. Este proceso de interpretación que se produce en la alta dirección o nivel estratégico da lugar al aprendizaje y adaptación de la organización.

En los nuevos países industrializados, con una masa de trabajadores deficientemente educados, el enfoque militar/mecanicista parecía ser aplicable muy ampliamente. Con puestos de trabajo definidos al detalle, una disciplina al estilo militar y con cadenas de mando trazadas con todo rigor, los directivos de fábricas y oficinas podían controlar a sus empleados y cumplir las cuotas de

producción. Sin embargo, a medida que las cosas fueron complicándose, el modelo militar/mecanicista fue parecido insuficiente. Gracias al pensamiento moderno de sistemas abiertos, las organizaciones son actualmente algo más que mecanicismos de control con el objetivo dirigido hacia dentro.

Surge un modelo útil de organizaciones modernas al integrar las metáforas biológicas y cognitiva. Los gestores de las organizaciones productivas de hoy día asumen la responsabilidad de transformar los factores de producción en los bienes y servicios que les son necesarios (el cuerpo). Sin embargo, sólo pueden seguir siendo competitivos si saben interpretar con acierto las oportunidades y obstáculos ambientales (la cabeza). La combinación de los modelos biológicos y cognitivo nos permite obtener un marco realista de la organización para la teoría y para la práctica.

La idea de la *reingeniería*, en palabras de Kreinther y Kinicki, captó la imaginación de los ejecutivos de las grandes compañías. La reingeniería implica el rediseño radical de una organización en su totalidad con el fin de conseguir mejoras extraordinarias en sus resultados. “La reingeniería empieza desde el futuro y trabaja hacia atrás, hasta el momento actual, como si estuviera libre de las restricciones que le imponen los métodos vigentes, el personal o los departamentos actuales. Su pregunta es: “Si tuviéramos que crear una compañía nueva, ¿Cómo haríamos que funcionara? (1997:543)

Siguiendo el concepto tradicional de cadena de mando adaptado de los militares, los supervisores realizan las funciones de asignar tareas, haciendo el seguimiento, motivar y controlar el trabajo de sus subordinados. Sin embargo, los trabajadores y los lugares de trabajo han cambiado. Los trabajadores de nuestra economía centrada en los servicios están mejor educados y quieren asumir responsabilidades. Las tareas son ahora más complejas y la tendencia hacia un menor número de rangos en la línea de mando está cobrando impulso. Según Lawler, es mejor no poner demasiado énfasis en la jerarquía. El modelo contingencial de Lawler merece especial atención por tratarse de una herramienta necesaria para sacar al máximo

provecho de las organizaciones con un número más reducido de niveles de mando. (1997: 543)

Como sustituto de la Jerarquía, Kreinther y Kinicki consideran el modelo propuesto por Lawler, se trata del modelo contingencial de sustitutos de la jerarquía que sostiene 12 funciones de supervisión: motivar, llevar registros, coordinar, asignar tareas, tomar decisiones personales, anotar pericia, establecer objetivos, planificar, articular las comunicaciones, capacitar/adiestrar, liderar y controlar, las cuales deben llevarse a cabo. Sin embargo, gracias a las diversas combinaciones de los ocho sustitutos de la jerarquía: diseño del trabajo, tecnología de sistemas de información, datos financieros, prácticas del sistema de compensación, contacto proveedor/cliente, capacitación, visión/valores, liderazgo emergente.

Lawler resalta la necesidad de confiar en los sustitutos de la jerarquía de la manera más apropiada para situaciones diversas. Es posible, sin embargo, que los empleados deseen asumir un mayor control de sus vidas en la organización. (1997:544-545)

### **2.3. Definición de Estructura Organizacional**

En las siguientes definiciones de algunos autores tomados de referencia para este capítulo, se muestra los elementos más importantes de lo que es y de lo que compone una estructura, así como la importancia de esta para la organización y su funcionalidad. Todo ello debido a que hay muchas maneras de estructurar una organización en donde la estructura incidirá en todas las áreas de esta.

Es importante comprender el significado de una estructura, para poder identificarla y en base a ello, lograr un mejor rendimiento de cada una de sus partes.

Adrian Furnham, en su libro de Psicología Organizacional, cita a Randolph y Blackburn, quienes dicen que



“la estructura organizacional tiene que ver con la forma en que se divide el trabajo en una organización y cómo se asigna o coordina a varios individuos, grupos y departamentos. La estructura organizacional aclara ciertos aspectos de todo el personal como lo que deben de hacer, quien es su jefe y a quien recurrir cuando tenga algún problema, entre otros. La estructura es la forma en que se integra una empresa. También se relaciona con la asignación de responsabilidades, la designación de canales formales de información y los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación efectiva de los esfuerzos. (2001:631)

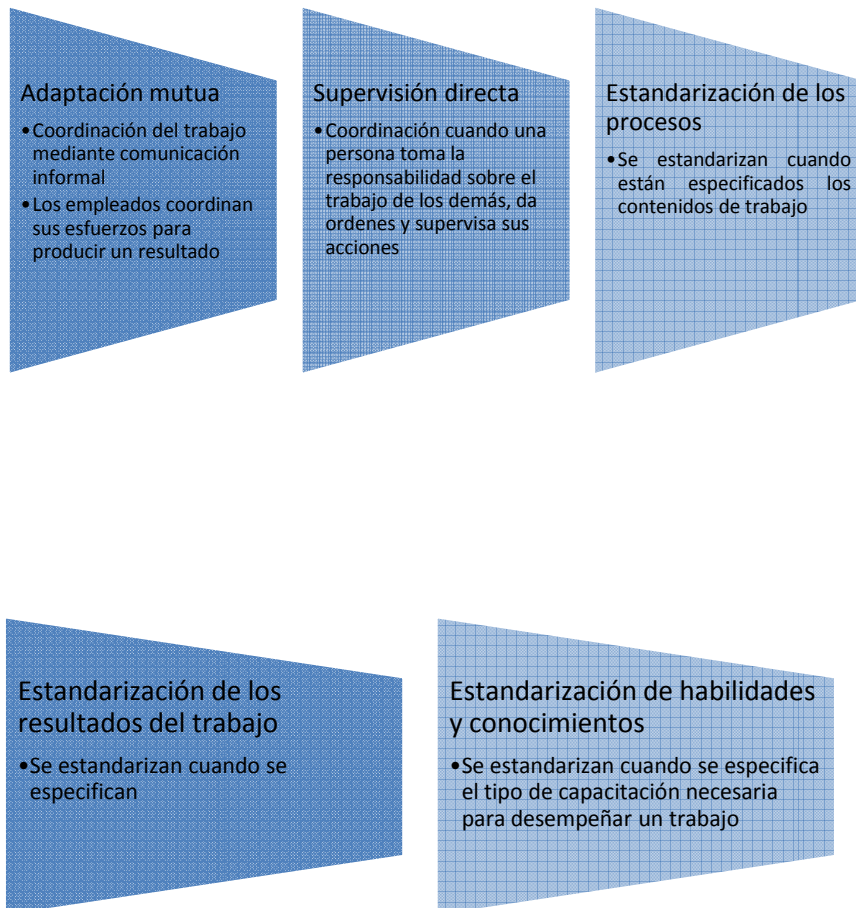
Una segunda definición sobre estructura organizacional es la de Mari Dalton, Dawn Hoyle y Marie Watts que consideran la estructura como

“la relación existente entre las partes. En el caso de una organización, sirve para dividir el trabajo y de legar tareas. Sin ella los empleados no sabrían cuáles son sus tareas ni irresponsabilidad, produciendo frustración, bajo espíritu de grupo, conflictos y otros problemas. La estructura organizacional nació en torno a la cadena de mando que es la dirección en que se ejerce la autoridad y las políticas, en que la información se comunica a los niveles inferiores” (2006: 152-153)

Por otra parte, Andrew Dubrin define estructura organizacional como “la forma en que las persona y las tareas se disponen para alcanzar metas organizacionales. Por lo general, la estructura se indica en el organigrama, junto con la especificación de quién se reporta con quién” (2003:256)

#### **2.4. Mecanismos de coordinación**

Existen cinco mecanismos de coordinación para explicar las formas fundamentales de coordinar el trabajo de una organización. Estos se consideran los elementos básicos de la estructura, el pegamento que sostiene unidas las organizaciones.



Esquema No. 25 Formas de coordinar el trabajo en una organización

Las organizaciones no pueden confiar en un solo mecanismo de coordinación. La mayoría usa los cinco.

## 2.5. Componentes de la Estructura

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. Robbins señala en su libro de comportamiento organizacional que la estructura misma está compuesta de tres elementos, los cuales son: (1993:497-499)

Complejidad	Formalismo	Centralización
Grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian.	Grado en que se usan reglas y procedimientos	Punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.

Esquema No. 26 Componentes de la estructura

### 1. Complejidad

La complejidad abarca tres diferencias: horizontal, vertical y espacial.

- Las diferencias horizontales consideran el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requiere conocimientos y habilidades espaciales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferencias horizontales dificultan que los miembros de la organización se comuniquen y que la administración coordine las actividades.

- Las diferencias verticales se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuantos más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay más posibilidad de que se distorsione la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal administrativo y la alta dirección tiene más dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal operativo cuando existen más niveles verticales.

- Las diferencias espaciales se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la

organización. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control.

## 2. Formalismo

Este término se refiere al grado de estandarización de los trabajos de la organización. Si un puesto es muy formal, entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir qué se hará, cuándo se hará y cómo hacerlo. Los empleados manejan los mismos instrumentos de la misma manera exactamente, lo que produce un producto consistente y uniforme. Existen descripciones explícitas del puesto, infinidad de reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos laborales en las organizaciones donde hay mucho formalismo. Cuando hay poco formalismo, las conductas de los puestos están relativamente no programadas y los empleados tienen bastante libertad para ejercer su libertad en el trabajo, por lo tanto en cuanto mayor es la estandarización, tanto menor serán las aportaciones del empleo en cuanto a cómo realizar su trabajo. El grado de formalismo puede variar muchísimo de una organización a otra y dentro de una misma organización.

## 3. Centralización

Se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto sólo incluye la autoridad formal, es decir los derechos inherentes a la posición de alguien. Se suele decir que si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con pocas o ninguna aportación del personal de niveles bajos, entonces la organización es centralizada.



Esquema No. 27 Centralización

Pero por otra parte, mientras más aportaciones realice el personal o se les otorgue libertad para tomar decisiones, tan más descentralizada estará. Entre las características propias de la descentralización, se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.



Esquema No. 28 Descentralización

En el libro de comportamiento organización, Furnham menciona una cuarta dimensión relevante para la descripción y comprensión de la estructura, completando los tres elementos de Robbins. (2001:633)

#### 4. Coordinación

Se trata del proceso o procedimiento de estrategia mediante el que se trata de asegurar que los distintos puestos se logren en el orden correcto. Incluye las comunicaciones regulares necesarias para llevar a cabo las tareas que involucran a distintas personas, además de la supervisión directa y el intento por estandarizar por completo los procesos laborales, los resultados y las habilidades.

### **2.6. Tipos de Estructuras**

Furnham explica que la estructura de una organización no sólo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción en el trabajo de sus miembros. Siempre hay una necesidad de establecer un esquema de orden y un sistema de mando mediante los cuales se pueden planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización. La esencia de la estructura es la división del trabajo entre los miembros de la organización y la coordinación de sus actividades. (2002:632)

Por otra parte, Warren Bennis en su libro *Organizing Genius* y citado por Dalton, Hoyle y Watts, dice que es necesario saber cómo la cultura de una empresa se relaciona con su estructura. Se han diseñado otras estructuras al ir aumentando el tamaño de las empresas y su complejidad. La jerarquía piramidal básica ya no satisface las necesidades de todas ellas. Pero ningún tipo de estructura es el óptimo. La más eficiente dependerá del tamaño de la empresa, de si se ofrece un servicio o si fabrica un producto y del número de productos o servicios en cuestión. (2006: 164)

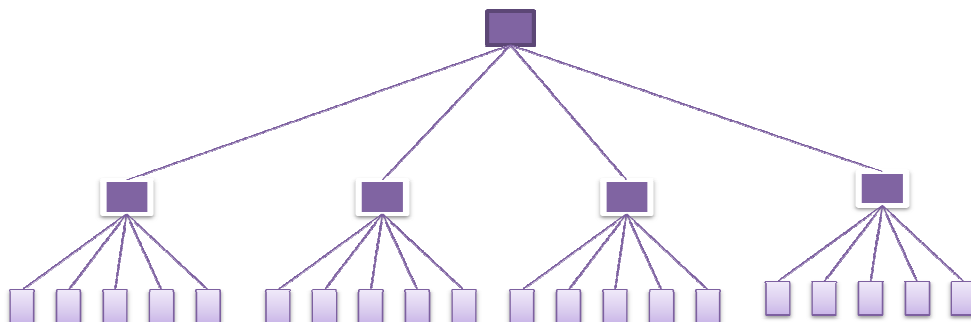
A continuación se presentan los tipos más comunes de estructuras que encontramos en las organizaciones y que simplifican la comprensión de las organizaciones.

### **2.6.1. Estructura Mecanicista y Orgánica**

Una variable básica para entender una estructura organizacional es si es mecanicista u orgánica. Una organización mecánica se ordena principalmente en forma jerárquica que pone énfasis en la especialización y el control de la comunicación vertical y una fuerte base de reglas, políticas y procedimientos. El término se ha vuelto sinónimo del término burocracia.

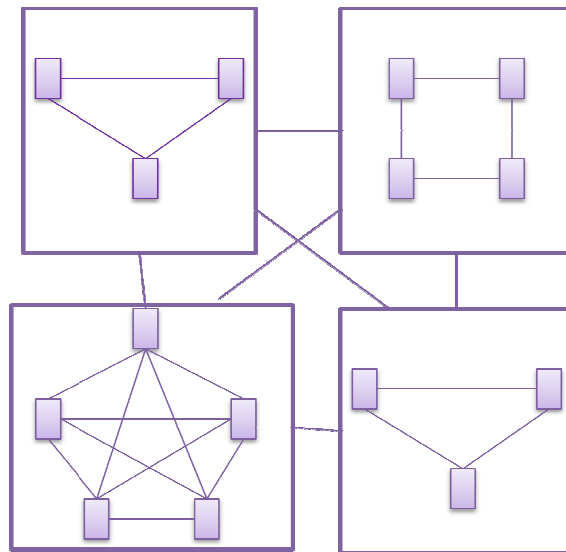
En la organización mecanicista se hace hincapié en las estructuras organizacionales menos flexibles y más estables.

- Las actividades se especializan en puestos y tareas claramente definidos.
- Las personas de mayor jerarquía deben conocer mejor los problemas a los que se enfrenta la organización que los que pertenecen a los niveles inferiores.
- Muchas de las decisiones en la organización se basan en reglas, procedimientos y políticas estandarizados.
- Las recompensas se consiguen mediante la obediencia a las instrucciones de los supervisores.



Esquema No. 29 Ejemplo Estructura Mecanicista de Stephen Robbins

Una estructura orgánica se diseña como una red que destaca la especialización horizontal, el uso extenso de la coordinación personal, una comunicación amplia entre los miembros y reglas, políticas y procedimientos flexibles. La educación entre las personas y la organización se debe a que la gente busca organizaciones compatibles con sus valores. Se sabe que las estructuras orgánicas reaccionan mucho a los cambios en el ambiente.



Esquema No. 30 Ejemplo Estructura Orgánica de Stephen Robbins

### 2.6.2. Estructura Formal e Informal

La estructura de organización formal es una expresión oficial de relaciones de informes, reglas y disposiciones. Las reglas y disposiciones están diseñadas para abarcar todos los hechos y transacciones que se pueden presentar o realizar durante las actividades de negocios de la organización.

La estructura de organización informal es un conjunto de relaciones de trabajo no oficiales, que surge para atender los hechos y transacciones que no abarca la estructura formal. La estructura informal completa la formal agregando cierto grado de flexibilidad y velocidad.



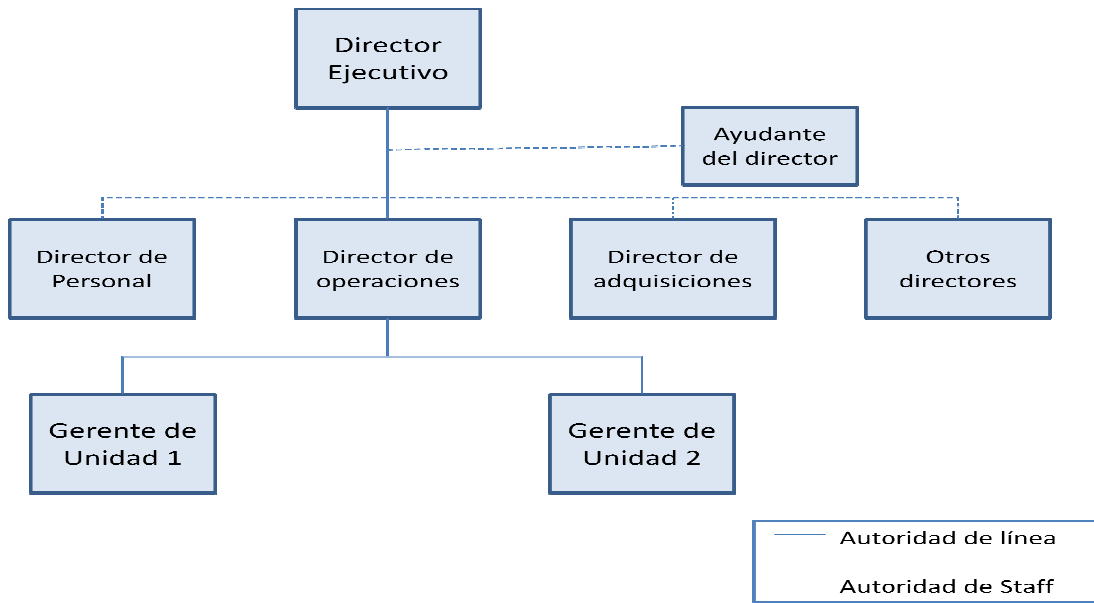
Otra perspectiva sobre la estructura organizacional informal es que todas las compañías tienen organizaciones ocultas que operan en la sombra, donde se realiza gran parte del trabajo real.

El análisis de la red social revela las relaciones sociales informales y los canales de comunicación oficial, de modo que ayudan a entender a los grupos informales y los canales de comunicación de esta clase. Quienes hacen los mapas de redes empiezan encuestando a los empleados de la compañía para encontrar respuestas a varias preguntas importantes.

El análisis de las redes sociales pueden beneficiar a los administradores al revelar si el personal está recibiendo la información que necesita para tener un mejor desempeño. El mismo análisis puede indicar qué empleados están en la mejor posición de difundir información útil a otros trabajadores.

### **2.6.3. Estructura de línea y staff**

Los empleados de línea intervienen directamente en las actividades de producción. El persona asesor los apoya con consultoría y orientación en varios temas de su área de especialidad. Lo hace mediante asesoría legal, de seguridad, de personal o de computación; pueden participar en el mantenimiento del equipo o de las instalaciones. Muchos problemas surgen en las relaciones entre ambos grupo de empleados. Por ello algunos se les concede una autoridad funcional, pueden tomar decisiones en su especialidad para anular las de los empleados de línea.



Esquema No. 31 Ejemplo Estructura de línea y staff. Robbins, Stephen.  
Comportamiento Organizacional.

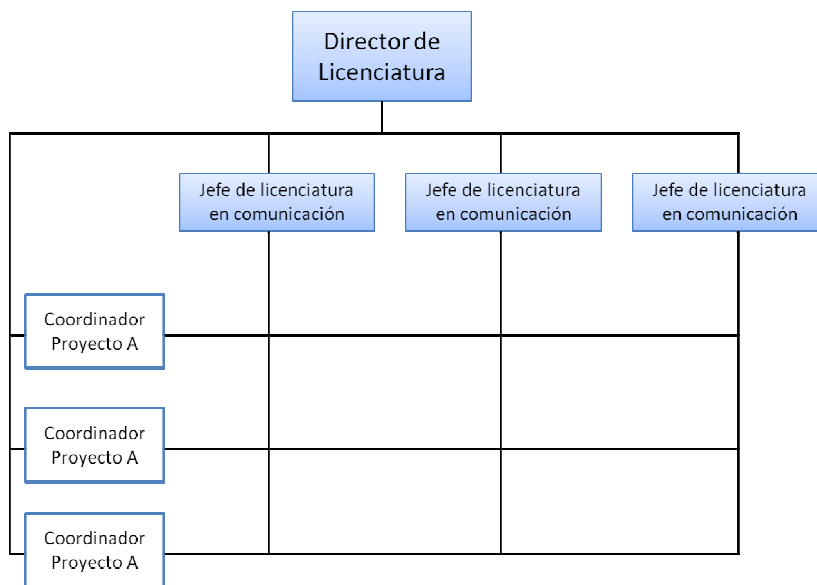
#### 2.6.4. Estructura Organizacional Matricial

Las organizaciones tradicionales pueden ser lentas para reaccionar al cambio. Un antídoto que con frecuencia se utiliza para resolver este problema es la organización matricial, que consta de una estructura de proyectos sobrepuesta en una estructura funcional. Un proyecto es un grupo temporal de especialistas que trabajan juntos bajo las órdenes de un administrador para lograr un objetivo fijo, como el lanzamiento de un importante producto. La palabra matriz se refiere a la característica de algo contenido dentro de algo más, similar a una retícula con números en las celdas. La característica distintiva de la organización matricial es que el responsable del proyecto o el gerente del programa encargado de lograr resultados, utiliza empleados que también se reportan directamente con otro administrador.

Uno de los propósitos principales de la organización matricial es permitir que la empresa aproveche nuevas oportunidades y resuelva problemas

especiales. Una ventaja clave de la organización matricial es su habilidad para llevar a efecto proyectos importantes que demandan una atención intensa, sostenida, durante un tiempo limitado. Desde el punto de vista negativo, la estructura matricial a menudo crea problemas porque la gente asignada a los proyectos dentro de la matriz tiene una doble relación de informes. Un estudio concluyó que las organizaciones matriciales no son funcionales particularmente en ambiente internacionales.

A pesar de esta posible desventaja, un gerente de proyecto en una organización matricial no está condenado al fracaso. El reto es que el administrador utilice un alto nivel de habilidades interpersonales, así como las habilidades técnicas para alcanzar sus metas.



Esquema No. 32 Ejemplo Estructura organizacional matricial

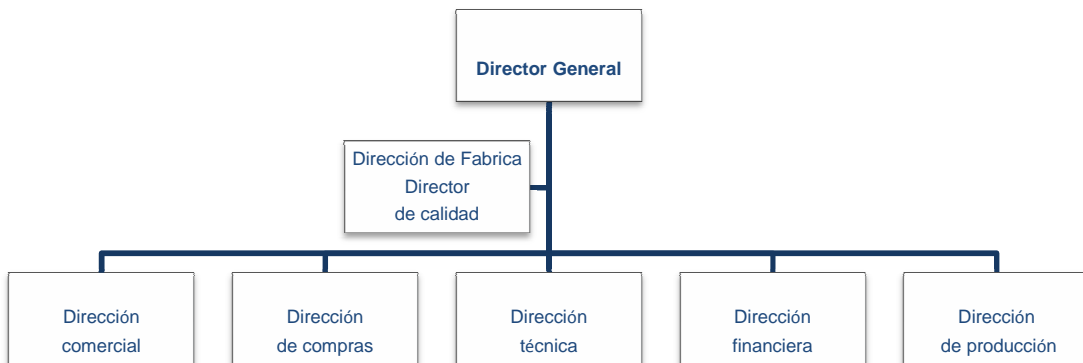
### 2.6.5. Departamentalización

En las formas de organización burocrática y otras, el trabajo se subdivide en departamentos u otras unidades. La departamentalización

aprovecha el principio burocrático clásico de especialización y ayuda también a evitar la confusión.

Existen cinco formas de departamentalización frecuentemente utilizadas:

a) Departamentalización funcional: Es la agrupación de personas de acuerdo con sus conocimientos. La burocracia está casi siempre organizada en departamentos funcionales. En un departamento dado, el trabajo puede dividirse todavía más. Las ventajas y desventajas de la departamentalización funcional son similares a las de la burocracia.



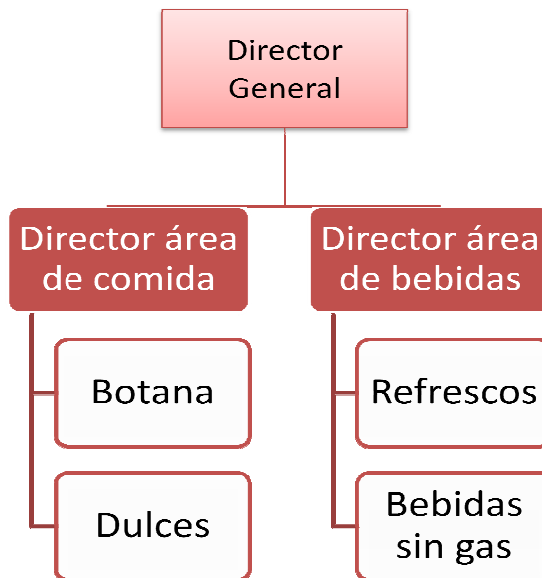
Esquema No. 33 Ejemplo Departamentalización funcional

b) Departamentalización territorial: El agrupamiento de subunidades de acuerdo con el área geográfica a la que se da el servicio es la departamentalización territorial. En esta estructura los responsables de todas las actividades de una empresa en un área geográfica dada se reporta con un gerente. Las organizaciones de servicio hacen uso extenso de la departamentalización territorial. La departamentalización territorial se utiliza con frecuencia para completar los agrupamientos funcionales.



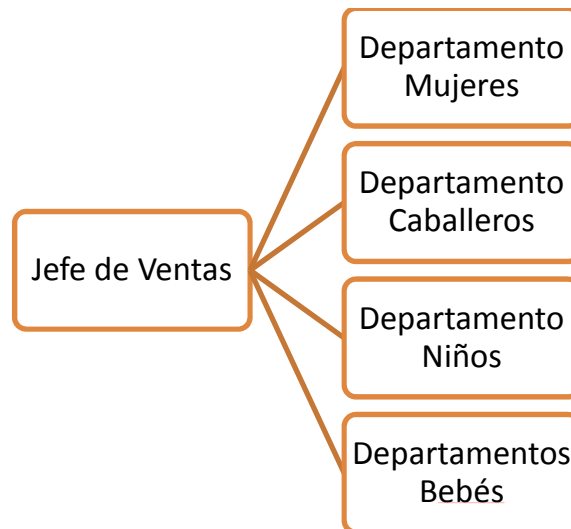
Esquema No. 34 Ejemplo Departamentalización territorial

c) Departamentalización por producto-servicio: Es el arreglo de los departamentos de acuerdo con los productos o servicios que proporcionan. Cuando hay productos o servicios específicos que son tan importantes que casi son compañías independientes, tiene sentido organizar una departamentalización por producto.



Esquema No. 35 Ejemplo Departamentalización por producto o servicio

d) Departamentalización por clientes: Crea una estructura basada en las necesidades de los consumidores. Cuando las demandas de un grupo de clientes son diferentes de las demandas de otro, a menudo resulta una departamentalización por clientes.



Esquema No. 36 Ejemplo Departamentalización por clientes

La ventaja más sobresaliente de organizarse por territorio, producto-servicio o clientes es que concede mayor atención a mejorar ese crecimiento del producto u ofrecer un buen servicio a los clientes. Pueden ser costosos por la duplicación de esfuerzos y por la dificultad de controlar las unidades de la organización.

### **2.6.6. Estructura Organizacional Híbrida**

Casi todas las organizaciones complejas contienen varias formas de departamentalización ya sea en el organigrama global o varias divisiones.

Una estructura organizacional híbrida (o mixta) combina las ventajas de dos o más tipos y de organización en una sola estructura. Algunas funciones pueden ser especializadas y estar localizadas en las oficinas centrales de la corporación, mientras que otras unidades (como las unidades por producto o geográficas) pueden estar autocontenidas y ubicarse en cualquier parte.

### **2.6.7. Estructura Organizacional Plana y Recortes de Personal**

Una estructura que se ocupa actualmente por varias organizaciones es la estructura plana, la cual es aquella que tiene relativamente pocos niveles. Una estructura plana es menos burocrática por dos razones:

- a. En esta forma de organización no se dispone de muchos administradores para revisar las decisiones de otra persona.
- b. Como la cadena de mando es más corta, reduce la preocupación de las personas respecto a las diferencias de autoridad.

Las estructuras de organización más planas creadas por el recorte de personal algunas veces si conducen a una mayor eficiencia organizacional. (2003:266)

### **2.6.8. La contratación externa como un arreglo organizacional**

Dubrin, también habla de otra práctica cada vez más común entre las organizaciones de todos tipos y tamaños que es la contratación externa, que consiste en hacer que otras organizaciones realicen el trabajo. La contratación externa se relaciona con la estructura de la organización porque es un método de división del trabajo: ciertas actividades se encargan a grupos externos de la organización. La contratación externa también puede considerarse como una vasta red de empresas interconectadas que dependen entre sí para proporcionar sus servicios. Con la contratación externa, una compañía puede reducir tanto su necesidad de empleados y activos fijos como sus costos de nómina.

Una consecuencia clave de la contratación externa, como estrategia de diseño de la organización, es que no se tiene control sobre las personas que realizan el trabajo para la empresa. Corresponde a otros administradores la

responsabilidad de dirigir y manejar a los empleados que realizan funciones importantes para la organización.

La competencia entre las empresas más pequeñas por ofrecer el menor precio posible por los artículos producidos, que provoca la contratación externa ha conducido al surgimiento de talleres de explotación. En consecuencia, la contratación externa puede crear problemas éticos. (2003:268)

## **2.7. La burocracia en las organizaciones**

La burocracia existe aún en las organizaciones actuales, es fácil encontrar estructuras burocráticas que la mayoría de veces hace más complicados los trámites. Al respecto, Andrew Dubrin se refiere a la burocracia como una forma racional, sistemática y precisa de organización en que se definen con precisión las reglas, disposiciones y técnicas. Bureau es la palabra francesa que significa oficina, lo que indica que una burocracia es una forma de organización con muchas oficinas diferentes. Max Weber concibió a la burocracia como una organización ideal, con las características siguientes: (2003:259)

- Las reglas y procedimiento controlan las actividades de la organización
- Existe un alto grado de diferenciación entre funciones organizacionales
- Hay un alto grado de especialización del trabajo
- Existe una organización de oficinas determinadas por la jerarquía, en que cada unidad se reporta a una unidad superior y no hay unidades que queden libres
- Se hace hincapié en las reglas y normas para regular la conducta
- Las relaciones interpersonales se caracterizan por la impersonalidad, en lugar del favoritismo
- La selección y la promoción se basan en el mérito
- Todas las acciones administrativas se registran por escrito



La organización ideal que aquí se describieron se llama máquina burocrática porque estandariza los procesos de trabajo y es eficiente. Una burocracia profesional estandariza las habilidades de coordinación y está compuesta de un núcleo profesional altamente capacitados.

Las burocracias profesionales incluyen organizacionales como despachos contables, bufetes de consultoría, hospitales y universidades. La burocracia profesional descentraliza la toma de decisiones y es menos formal que una burocracia mecánica.

Cuando se observa una burocracia típica, parece que una persona está a cargo de todas las funciones, incluyendo la del manejo de la empresa.

### **2.7.1. Contribución de la Burocracia**

A pesar de que se tiende a ver la burocracia como algo malo o dañino para las organizaciones, tiene su parte positiva, Dubrin explica más al respecto al comentar que las formas burocráticas de organización han seguido existiendo porque si se usan con propiedades permiten obtener logros a gran escala que no pueden alcanzar pequeños grupos de personas que trabajan en forma independiente.

Un análisis contemporáneo realizado por Paul S. Adler también señala las importantes contribuciones de la burocracia. Uno de sus argumentos principales es que recortar la burocracia puede resultar contraproducente. Muchas empresas han descubierto que las capas de administradores que se eliminan para reducir la burocracia, frecuentemente son el depósito de habilidades y conocimientos valiosos lo cual han reconocido, y lamentado, después de eliminar muchas posiciones de gerentes medios.

Un argumento parecido es que eliminar las políticas y procedimientos característicos de la burocracia pueden debilitar una organización. En muchos

casos, estos procedimientos incorporan una vasta memoria organizacional de las mejores prácticas.

La forma jerárquica de organización llamada burocracia surgió de la necesidad. Es la única forma de organización que permite que una empresa emplee un gran número de personas y todavía las haga claramente responsables de sus resultados. (2003:260)

### **2.7.2. Disfunciones potenciales de una burocracia**

Y al respecto de la parte negativa de la burocracia, Dubrin explica el porqué no todas las burocracias funcionan como Max Weber pretendía. El problema principal es que los miembros de la burocracia a menudo llevan sus características hasta el extremo. Las organizaciones que se apoyan demasiado en controles formales para dirigir al personal, algunas veces suprimen la iniciativa y la toma de decisiones en niveles inferiores de la administración. Demasiados controles y demasiada supervisión de las decisiones pueden disminuir la productividad. Una burocracia está sujeta a rigidez en el manejo de la gente y los problemas.

Otro problema frecuente en la burocracia es la intensa frustración acompañada por una baja satisfacción. Las fuentes de estos sentimientos negativos incluyen el papeleo, toma lenta de decisiones y una influencia limitada del individuo en el buen desempeño de la organización. (2003:263)

### **2.7.3. Modificaciones clave de la estructura burocrática**

Para superar varias de las desventajas de las formas burocrática y funcional de organización se desarrollan otras estructuras. Estas estructuras menos burocráticas se utilizan para complementar o modificar la estructura burocrática. Las fuerzas de tarea y los proyectos siguen una evolución similar alejándose de la burocracia, como ocurre con los equipos.

## 2.8. Estructuras Vanguardistas de Organización

A medida que las organizaciones luchan por mejorar su eficiencia y eficacia, continúan surgiendo derivaciones de estructuras formales de organización. Al respecto Andrew Dubrin explica que una razón básica para que se produzcan estos cambios es que una organización mecánica tradicional puede ser demasiado lenta para responder a los cambios en el ambiente. Dos formas de vanguardia son la estructura horizontal y la organización en redes. (2003:268-270)

### a) Estructura organizacional

Es la disposición del trabajo por equipos que son responsables de realizar un proceso. La organización virtual es similar al establecimiento de equipos de trabajo. Una gran diferencia es que los miembros del equipo son responsables de un proceso, más que de un producto o servicio. La diferencia entre que los equipos apunten a la entrega de un producto o servicio a un cliente y se enfoquen en el producto o servicio mismo es muy sutil. En lugar de concentrarse en una tarea especializada, todos los miembros del equipo se enfocan a lograr el propósito de toda la actividad.

Un método para cambiar de un énfasis en la tarea a un énfasis en el proceso de una estructura horizontal en la reingeniería. La reingeniería busca las formas más eficientes de realizar una gran tarea. Como resultado de la reingeniería, el trabajo se organiza en forma horizontal, en lugar de vertical. Objetivos clave de desempeño del equipo serían “reducir costos” y reducir el tiempo del proceso”.

### b) Estructura en red

Una estructura en red (u organización virtual) es una asociación temporal de empresas que son independientes en otros sentidos, pero que

están vinculadas por la tecnología para compartir gastos, talentos del personal y acceso a los mercados de los demás.

Una estructura pura en red no tendría oficinas corporativas generales ni un organigrama. La estructura jerárquica se sacrificaría para acelerar la toma de decisiones y la integración vertical sería sustituida por la integración horizontal más allá de los límites de la compañía. Cada elemento que contribuye a la red se apegaría a su competencia central.

En la mayoría de las organizaciones, la estructura en red complementa la estructura regular, de modo muy parecido a un gran proyecto. Grandes organizaciones tienen pequeñas unidades que usan las estructuras en red para formar alianzas estratégicas con otras compañías.

Los partidarios de las estructuras en red las consideran una entidad fluida y flexible, que adopta la forma de un grupo de colaboradores que se vinculan entre sí para aprovechar una oportunidad específica. Después de que ésta concluye, el grupo por lo general, se deshace. Algunas alianzas y sociedades son relativamente permanentes. Un requerimiento esencial es que exista confianza entre los miembros de la alianza.

La estructura horizontal y virtual imponen otras demandas sobre las habilidades interpersonales de los empleados. Las relaciones tienden a ser más estables en una estructura funcional, mientras que las estructuras horizontal y virtual se refieren a relaciones más temporales. El poder personal se vuelve más importante que el poder posicional.

## **2.9. Organigramas**

La estructura organizacional tiene que ver con la forma en que se divide el trabajo en una organización y cómo se asigna o coordina a varios individuos, grupos y departamentos. La estructura de la organización aclara ciertos aspectos a todo el personal: ¿qué se supone que debo hacer? ¿Quién

es mi jefe? Y ¿a quién puedo recurrir cuando tenga algún problema? La estructura es la forma en que se integra una empresa. También se relaciona con la asignación de responsabilidades, la designación de canales formales de información y los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación efectiva de los esfuerzos (Randolph y Blackburn, 1989).

Un organigrama o diagrama de la organización, es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo. El término organigrama no es más que un gráfico, que recuerda a un árbol de familia con casillas y líneas, que suelen fijarse en alguna pared del lugar de trabajo o que figura en los folletos informativos de una organización.

Las organizaciones dependen de una estructura, implícita en un organigrama, para asegurar la coordinación efectiva de las actividades. La forma en que se logra la coordinación necesaria en una organización. Como tal, influye en distintos procesos entre los siguientes:

- Asignación de tareas y responsabilidades a las personas
- Especificación y definición de los puestos con descripciones y objetivos clave de resultados en el área.
- Diseño de las relaciones formales de información a través de la organización.
- Determinación del número de niveles en la jerarquía
- Determinación del margen del control de cada supervisor y gerente.

La estructura explícita proporciona la armazón de las organizaciones. Se necesita de la estructura para lograr el desempeño efectivo de las actividades principales y apoyar los esfuerzos del staff. La estructura de una organización no sólo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción en el trabajo de sus miembros.

Siempre hay una necesidad fundamental de establecer un esquema de orden y un sistema de mando mediante los cuales se pueden planear,

organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización. La esencia de la estructura es la división del trabajo entre los miembros de la organización y la coordinación de sus actividades. La mayor parte de las organizaciones tendrán ejemplos de posibles cambios para la agrupación de las actividades y la relación de diferentes trabajos entre sí. Con el incremento de sistemas nuevos, complejos y tecnológicamente avanzados y la necesidad de lograr la integración de una amplia variedad de actividades funcionales, se ha prestado mayor atención a formas de estructura más flexibles. Según Randolph y Blackburn (1989), el método de procesos respecto a la estructura organización especifican cuatro dimensiones relevantes para la descripción y comprensión de la estructura:

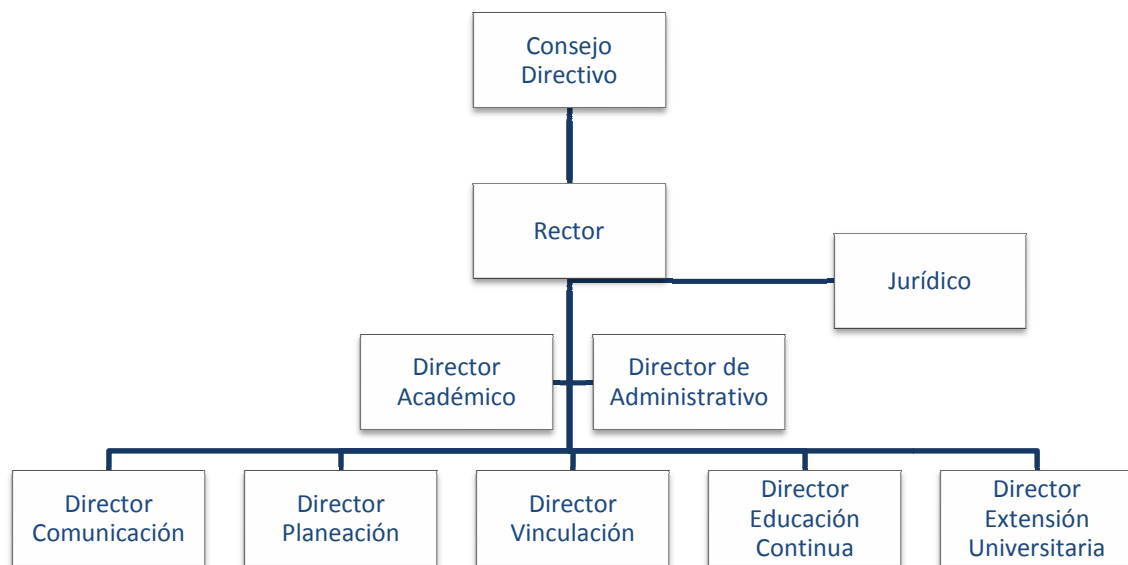
1. Complejidad: el grado de diferenciación de los puestos y las unidades de trabajo.
2. Formalización: el grado en que existen reglas, reglamentos y procedimientos escritos explícitos para dirigir las actividades laborales.
3. Centralización: la localización o dispersión de la autoridad en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.
4. Coordinación: se trata del proceso o procedimiento de estrategia mediante el que se trata de asegurar que los distintos puestos se logren en el orden correcto.

En la actualidad, las organizaciones destacan el trabajo en equipo y la participación y desdeñan las relaciones autoritarias entre superiores y subordinados. Las organizaciones están diseñadas de una forma muy diferente de cómo se hacía en el pasado.

Los organigramas especifican relaciones muy diferentes. Éstas son algunas de ellas:

- Relaciones de línea: entre los superiores y los subordinados, se observan entre los departamentos y funciones.

- Relaciones de staff: ocurren cuando las personas ofrecen asesoría especializada, pero no tiene autoridad personal específica.
- Relaciones funcionales: ocurren cuando se designa a determinado especialista para que proporcione un servicio que un gerente de línea está obligado a aceptar.
- Relaciones de autoridad: reflejan la autoridad formal asignada a los puestos, no a las personas.
- 



Esquema No. 37 Ejemplo Organigrama

## 2.10. Organigráficas: Diseño de cómo las compañías trabajan en la realidad

El método más común para ofrecer una visión panorámica de las relaciones de reporte en una organización es diseñar su organigrama. Henry Mintzberg y Ludo Van der Heyden han desarrollado lo que creen que es una

forma más reveladora de representar al personal y las operaciones en una organización. Y Dubrin explica que la organigráfica es un mapa que ofrece una visión global de las funciones de la compañía y la forma en que la gente se organiza en el trabajo. El análisis de redes constituye un análisis similar dentro de una pequeña unidad de trabajo. Una organigráfica ayudará a entender varios aspectos importantes del funcionamiento organizacional: (2003:271)

¿Qué partes se conectan entre sí?

¿Cómo deben vincularse los procesos y la gente entre sí?

¿De quién son las ideas que deben fluir a qué otra persona?

De acuerdo con Mintzberg y Van der Heyden, una organigráfica puede ayudar a una compañía a descubrir oportunidades ocultas.

## **2.11. Eficacia en la Organización**

Hay un sinnúmero de criterios de eficacia. Por ejemplo, la revista Fortune, en su encuesta anual sobre las compañías más admiradas, aplica estos ocho criterios de eficacia:

- Calidad de la dirección
- Calidad de los productos/servicios
- Capacidad de innovación
- Volumen de inversión a largo plazo
- Solvencia financiera
- Capacidad para atraer, desarrollar y conservar personal de talento
- Responsabilidad ante la comunidad y ante el medio ambiente
- Utilización atinada del activo social

La evaluación de eficacia de la organización es de gran importancia para muchas personas, entre las que incluyen directivos, accionistas, organismos públicos y especialistas en CO.



Pueden considerarse cuatro enfoques genéricos para la evaluación de la eficacia de una organización. Estos criterios de eficacia se aplican por igual a organizaciones grandes y pequeñas, con fines de lucro o sin fines de lucro. Estos cuatro criterios de eficacia pueden formar parte de diversas combinaciones.

#### *1. Cumplimiento de los objetivos*

Se comparan los resultados u outputs básicos de la organización con los objetivos y metas previamente establecidos. Las discrepancias, por exceso o por defecto, demandan acciones correctivas. La eficacia, en cuanto se refiere al criterio de cumplimiento de los objetivos, se mide de acuerdo al grado en que una organización cumple o supera sus objetivos.

#### *2. Adquisición de recursos.*

El segundo criterio se refiere a inputs más que a outputs. Una organización podrá considerarse eficaz a este respecto si adquiere los factores de producción que les son necesarios, como materias primas, mano de obra, capital y pericia técnica y directiva

#### *3. Procesos Internos.*

Algunos autores se refieren a este como el enfoque de “sistemas saludables”. Se dice que una organización es un sistema que goza de buena salud si la información fluye en ella suavemente y prevalece la lealtad, el compromiso, la satisfacción en el trabajo y la confianza del personal.

#### *4. Satisfacción de grupos Estratégicos.*

Las organizaciones dependen de personas y afectan a su vez la vida de las personas. Por consiguiente, son muchos los que consideran que la satisfacción de grupos estratégicos de interés es un criterio que hay que tener en cuanto al evaluar la eficacia de la organización. Los grupos estratégicos, llamados también tenedores del interés, representan, por lo general, intereses competitivos o conflictivos.

La auditoria de tenedores de interés permite a la dirección identificar a todos los grupos a los que el desempleo de la organización puede afectar significativamente. Puede atenderse en este caso los conflictos de interés y puede lograrse la satisfacción relativa que aquellos grupos que se hayan identificado.

Un diseño inabarcable que se le presenta a la dirección estriba en lograr un equilibrio operativo entre los grupos estratégicos para lograr, por lo menos un mínimo de satisfacción en todos los frentes.

### **2.11.1. Criterios múltiples de Eficacia**

Los expertos en la materia recomiendan adoptar un enfoque multidimensional para evaluar la eficacia de las organizaciones modernas. Las organizaciones bien dirigidas mezclan y emparejan criterio de eficacia que se ajusten a los requisitos únicos de una situación concreta. Cuando esta información se funde con la misión y filosofía establecida de la organización, la dirección está en condiciones de preparar una combinación apropiada de criterios de eficacia.

## **CAPITULO III**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Introducción**

En este tercer capítulo, Furnham hace una reflexión acerca de los problemas personales que deben resolver casi a diario, por lo cual aconseja que los administradores entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Por ello recomienda saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. Uno de estos factores y con el que deben estar familiarizados es el del clima organizacional, la atmósfera psicológica de todos los departamentos y las secciones en una organización. Este tipo de clima, afecta a los recursos humanos, es decir al personal.

El concepto de clima organizacional está actualmente arraigado en la bibliografía administrativa, ha existido durante más de 30 años. Se puede conocer el clima de una organización a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se conozcan las ideas personales de los empleados de una organización.

Es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. Estos influyen y determinan el clima que a su vez afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados, sin embargo esto es un punto de vista debatido.

La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización

incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores.

El individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que incide sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales.

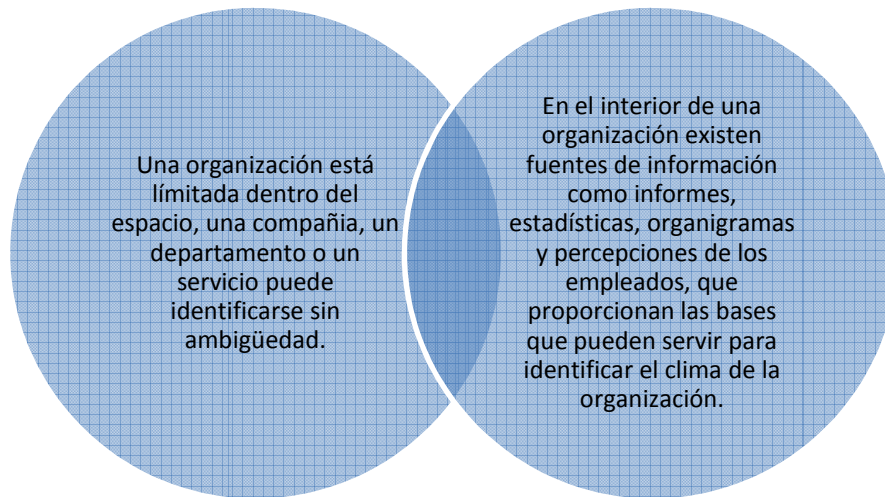
### **3.2. Concepción del Clima Organizacional**

El concepto de clima organizacional es relativamente nuevo. El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin, que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.

$$C = f(P \times E)$$

Es decir que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

El estudio de los componentes y de las variables del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. Cabe mencionar estos dos puntos importantes:



Esquema No. 38 Información para comprender el clima organizacional

Por otra parte es mejor hablar de clima organizacional que del medio interno de una organización. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización.

Algunas características propias del concepto de clima son:

- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

### **3.3. Antecedentes**

El concepto de clima organizacional o clima laboral fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman en 1960. Sin embargo explica Luc Brunet que sus orígenes teóricos de este concepto no son siempre del todo claros. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y algunas veces de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos sobre este tema, el concepto de clima organizacional según Brunet, está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento. (1999:5-6)

a) La escuela de la Gestalt- Este enfoque se centra en la organización de la percepción, el todo es diferente a la suma de sus partes. En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo

- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. La percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

b) Escuela Funcionalista- Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

a) Escuela Gestalt

b) Escuela Funcionalista

Esquema No. 39 Escuelas sobre las cuales se constituye el concepto de clima organizacional

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Mullin (1989) sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones y autonomía para cada uno de los miembros
- Estilo de liderazgo adecuado para determinadas situaciones de trabajo

- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y calidad de la vida laboral
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso
- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas por la consulta y participación auténticas
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante para ella.

La administración tiene que crear un clima en el que las personas se sienten movidas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva. Se puede considerar que este clima forma parte de la cultura corporativa, aunque no es muy clara la diferencia entre los dos.

### **3.4. Definición del concepto de Clima Organizacional**

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevante para las personas externas a la organización. El clima también se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización.



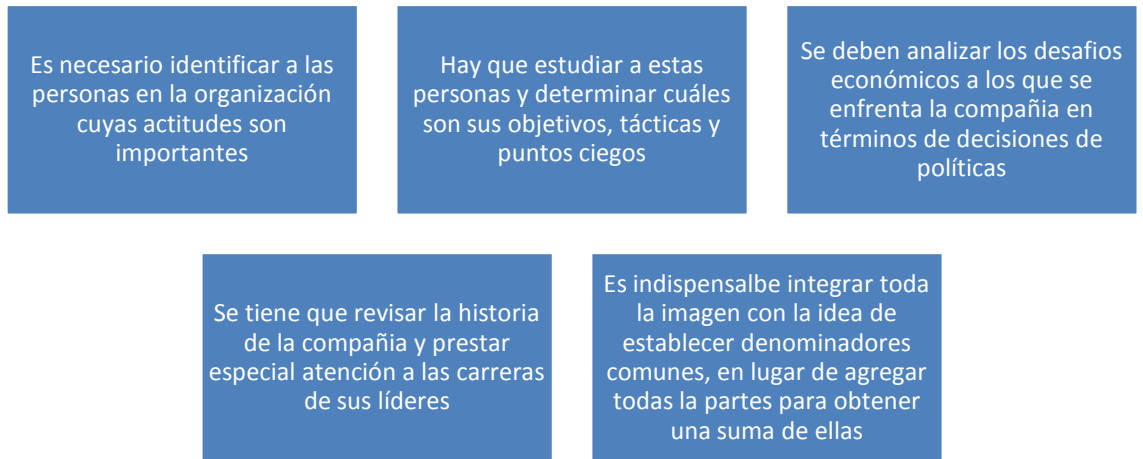
Forehand y Von Gilmer (1964) se refieren a él como el “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Es un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica”.

Taguiri lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes. E hizo hincapié en que clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización y al mismo tiempo afecta sus actitudes y motivación.

Taguiri define clima organizacional como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en término de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. A este concepto le adjudica determinados atributos:

- Es una configuración particular de las variables situacionales
- Es el significado de una configuración situacional permanente
- Tiene una connotación de continuidad, pero no tan duradera como la cultura
- Lo determinan fundamentalmente las características, el comportamiento, las actitudes, expectativas de otros y la realidad sociológica y cultural
- Es fenomenológicamente externo al actor, quien puede sentir que atribuye a su naturaleza.
- No puede ser una decepción común, puesto que se debe basar en la realidad externa.
- Tiene consecuencias potenciales en el comportamiento.
- Es un factor determinante indirecto del comportamiento en el sentido de que actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción que son determinantes directos de comportamiento.

Desde 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:



Esquema No. 40 Pasos para analizar el clima organizacional

Los problemas fundamentales en la aclaración conceptual eran en el sentido de si había que considerar el clima en términos de las características objetivas (físicas o estructurales) de la organización o de la reacción subjetiva (de percepción) respecto a la organización. Por tanto Guion (1973) sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe. El clima simplemente era un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.

Payne en 1990, argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos, no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por

tanto, según Payne, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

Resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional interno son poco numerosos.

Los investigadores estadounidenses James y Jones en su libro *Organizational climate* circunscriben la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación del clima, las cuales son:

#### a) Medida múltiple de los atributos organizacionales

Esta considera el clima como un conjunto de características que:

- Describe una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.)
- Son relativamente estables en el tiempo
- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización
- Deja a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

#### b) Medida perceptiva de los atributos individuales

Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la

organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

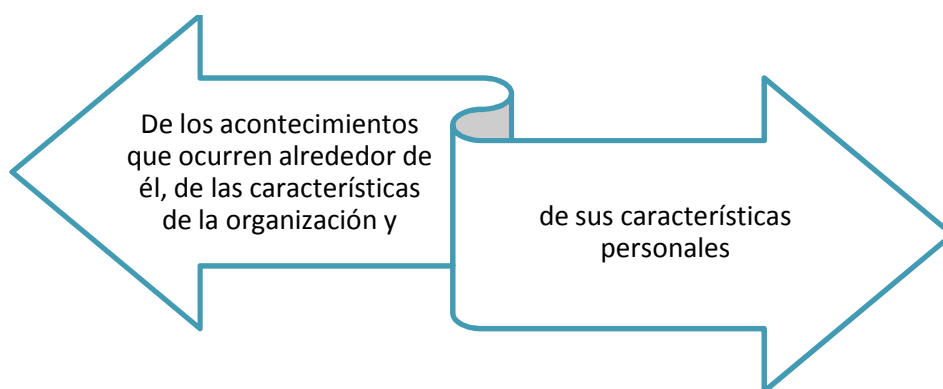
### c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales

El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:

- Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que
- Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene:



Esquema No. 41 Información utilizada para formar una percepción del clima

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales,

relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia, esto es la escala de tipo Likert. Sin embargo se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Entonces, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima.

Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados.

El segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados. (1096-1112:1974)

En conclusión, las tres variables importantes implicadas en esta definición son:

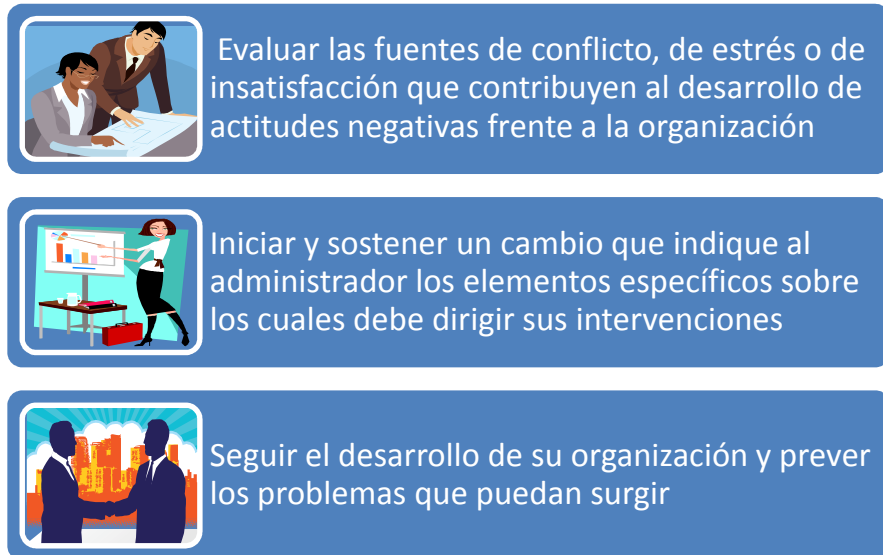
- a. Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado
- b. Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado

- c. Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

El clima puede considerarse una variable independiente, dependiente, moderadora o epifenoménica. Campbell (1970) dice que el clima organizacional en sí influye directamente en varios resultados en el trabajo que pueden ser positivos, como la productividad, satisfacción y motivación, y negativos como el ausentismos, la rotación de personal y los accidentes. Otros han considerado el clima como una variable dependiente, de resultados, es decir, el resultado y no la causa de la estructura y los procesos organizacionales. El clima puede ser un indicador útil de la salud de una organización, pero no un factor causal de la misma. Otro enfoque ve al clima como una variable moderadora, en el sentido de que el clima puede ser el enlace indirecto entre dos resultados organizacionales. Es posible que el clima sea la variable moderadora entre la satisfacción el trabajo y la productividad. Otros investigadores creen que el clima es epifenoménico, es decir, no es ni una causa directa ni una variable de efecto, sino que se presenta en determinada forma en todas las organizaciones, pero no influye de ningún modo en la organización misma. Pocos aceptan este punto de vista: en realidad, si fuera válido, no tendría sentido investigar el clima.

### **3.5. Importancia del Clima Organizacional**

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Para un administrador es importante el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:



Esquema No. 42 Razones para análisis y diagnosticar el clima organizacional

### 3.5.1. Carácter específico y general del clima organizacional

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. Una organización puede poseer microclimas en su interior.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o directivos tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales.

Frecuentemente surgen tensiones entre los empleados que trabajan sobre tareas muy especializadas, es decir empleados de línea-staff. El investigador americano Dalton sacó tres determinantes mayores en la coyuntura y la determinación de los conflictos línea-staff que son:

- a. Los comportamientos ambiciosos e individualistas de los empleados staff.

- b. Los problemas ocasionados por los esfuerzos de los empleados staff por justificar su existencia y hacer que se acepten sus contribuciones a los objetivos de la organización.
- c. La dependencia marcada de los empleados staff frente a la aprobación de los de línea.

Por otra parte, ciertas organizaciones, como las empresas de producción de alta tecnología (aeroespacial o informática) son, por su orientación comercial, susceptibles de permitir una mejor cooperación entre los empleados de línea y los staff. Generalmente las políticas organizacionales en estas empresas son concebidas para que el empleado staff termine por llegar a un puesto especializado. En este tipo de empresas, las funciones y las tareas se conciben de forma tal que favorezcan la cooperación entre las dos categorías de empleados.

La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen.

Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

En general se puede decir que el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.



### **3.6. Teoría del clima Organizacional de Liker**

Rensis Liker en sus libros “New patterns of management”, “The human organization” y “Le gouvernement participatif de l’entreprise” presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la llama Liker, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Liker y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

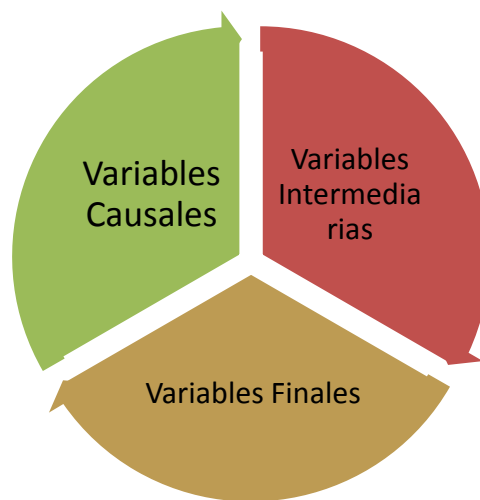
#### **3.6.1. Teoría de los sistemas**

Para Liker, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. Cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:



Esquema No. 43 Escuelas sobre las cuales se constituye el concepto de

a) Variables causales.- Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Las variables causales se distinguen por dos rasgos:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.

- Son variables independientes (de causa y efecto), si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

b) Variables intermediarias.- Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Las variables intermediarias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

c) Variables finales.- Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

### **3.7. Tipos de Clima Organizacional**

Rousseau en 1988 ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos:

1. Clima Psicológico - La forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que por una parte es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por otra, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

2. Clima Agregado – Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y de acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones. La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto a priori en el sentido de que determinados grupos organizacionales o colectividades tiene un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades. Agregar las percepciones individuales es una cuestión y una tarea empíricas.

3. Climas Colectivos – A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros. En el caso del clima colectivo se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.

4. Clima organizacional – Muchas de las interpretaciones que usan los investigadores para caracterizar a las organizaciones reflejan las orientaciones exteriores, por ejemplo las estructuras o los procesos que se originan en los marcos teóricos más que en la organización cognoscitiva de los individuos. Sin el clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Son representaciones de la manera en que las organizaciones son percibidas por las personas que forman parte de ellas o con las que tienen que tratar como los proveedores o clientes.

Por su parte, Luc Brunet clasifica de la siguiente manera los tipos de clima dentro de una organización:



Esquema No. 44 Tipos de clima organizacional de Luc Brunet

#### a) Clima de tipo autoritario

##### *Autoritarismo explotador*

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

##### *Autoritarismo paternalista*

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones

entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### b) Clima de tipo participativo

##### *Consultivo*

La dirección que evoluciona dentro de este tipo de clima, tiene confianza moderada en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

##### *Participación en grupo*

En este tipo de clima, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Existe una relación de amistad de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

### **3.8. Dimensiones y medida del clima organizacional**

En el mercado se encuentran cuestionarios psicológicos y una gran variedad de instrumentos de medida que permiten evaluar el clima de cada organización. Existen en el mercado muy poco cuestionarios elaborados por mexicanos, los que generalmente se pueden conseguir son versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión más popular es la de Liker.

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista quiere escoger un cuestionario para evaluar el clima de una organización. La calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

#### **3.8.1. Características de los instrumentos de medición del clima**

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de

acuerdo con esta descripción. Se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en el marco de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o resumen de las percepciones individuales de la organización. Las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos, la situación actual y la situación ideal. El cuestionario permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Lo importante es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado, lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones. Los cuestionarios como instrumento se desarrollan generalmente alrededor de dos grandes temas:



- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos)



- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una

Esquema No. 45 Temas de los que se desarrollan instrumentos de medición

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones, sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares.



### 3.8.2. Dimensiones del clima

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptible de afectar el comportamiento de los individuos.

A continuación se mencionarán algunas de las dimensiones propuestas por algunos investigadores. Como ya se ha mencionado, el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son:

1. Los métodos de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. Las características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación.-	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos
4. Las características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones.
6. Las características de los procesos de planificación.-	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. Las características de los procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	La planificación así como la formación deseada

Esquema No. 46 Dimensiones de Likert para medir el clima organizacional

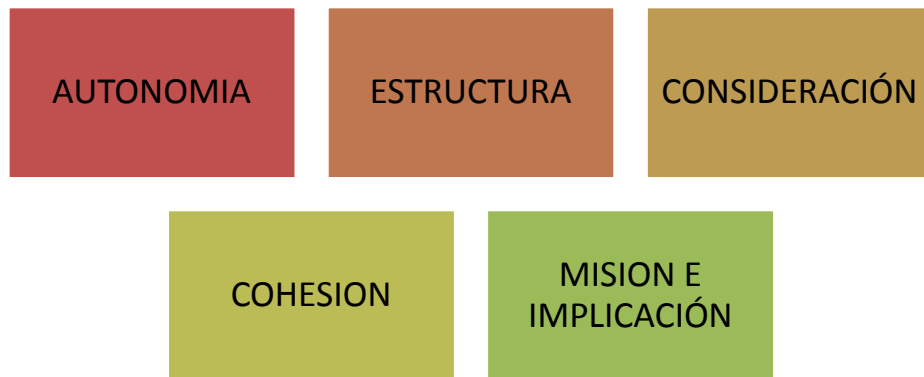
El cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad. Sin embargo, hace tiempo apareció una versión abreviada de 18 puntos de este cuestionario parece ser una alternativa válida sobre todo porque está contenida en una sola página que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

Por otra parte, el cuestionario de Litwin y Stringer, miden la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

Estructura	Responsabilidad individual	Remuneración
Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.	Percepción de equidad en la remuneración cuanto el trabajo está bien hecho.
Riesgo y toma de decisiones	Apoyo	Tolerancia al conflicto
Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Esquema No. 47 Dimensiones de Litwin y Stringer

Un cuestionario que me llamó la atención fue el de Crane, ya que lo elaboró para adaptarlo a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:



Esquema No. 48 Dimensiones de Crane

Autonomía.- Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

Estructura.- Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

Consideración.- Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y la confianza que la dirección otorga a los empleados.

Cohesión.- Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

Misión e implicación.- Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son las siguientes:



Esquema No. 49 Dimensiones de Pritchard y Karasick

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

**Conflicto y cooperación.**- Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Relaciones sociales.**- Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

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

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

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

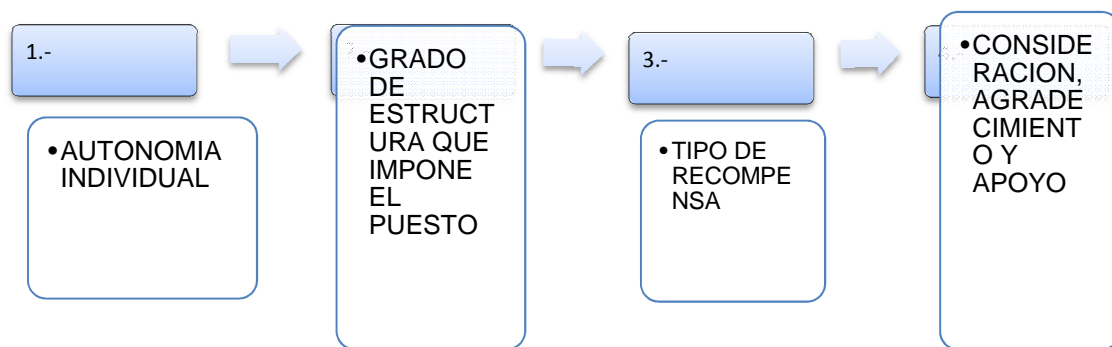
Motivación.- Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus.- Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación.- Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones.- Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo.- Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Estos fueron algunos de los principales instrumentos de medición más importantes, para evaluar el clima de una organización. El número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro y algunas de éstas parecen confirmarse, lo que quiere decir que existen varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. Sin embargo, el especialista deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra *por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:*



Esquema No. 50 Dimensiones Generales

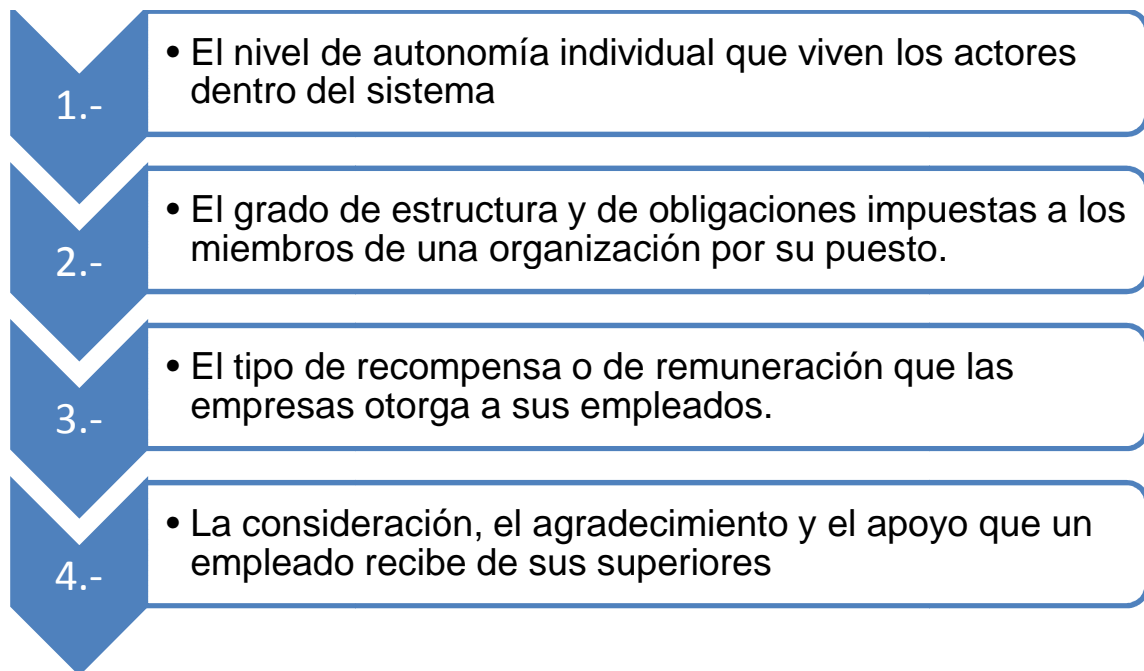
Autonomía individual.- Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto.- Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa.- Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo.- Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior. (2004:51)

En resumen, Luc Brunet dice que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:



Esquema No. 51 Dimensiones de Luc Brunet

### **3.9. Causas y efectos del clima organizacional**

Con ello se refiere a la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. Cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

### **3.9.1. Clima y Estructura Organizacional**

La estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

No es fácil estudiar las propiedades objetivas de una organización y se comprueba que la principal dificultad es que las variables son demasiado numerosas y específicas para interpretarse inmediatamente. Los efectos causados por ciertas características físicas y objetivas.

### **3.9.2. Tamaño y dimensión**

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. En las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, “como números”, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío.



El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. El individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de las actividades.

Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos, por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Estos factores pueden también explicar la debilidad creativa de las organizaciones en países totalitarios en donde la burocracia y la falta de autonomía son características.

### **3.9.3. Reglamento y políticas**

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización tienen efectos sobre la percepción del clima organizacional. La dirección establece y prescribe un papel de trabajo para el empleado y determina el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado. Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal. Una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se

corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo y quizá por actos de vandalismo.

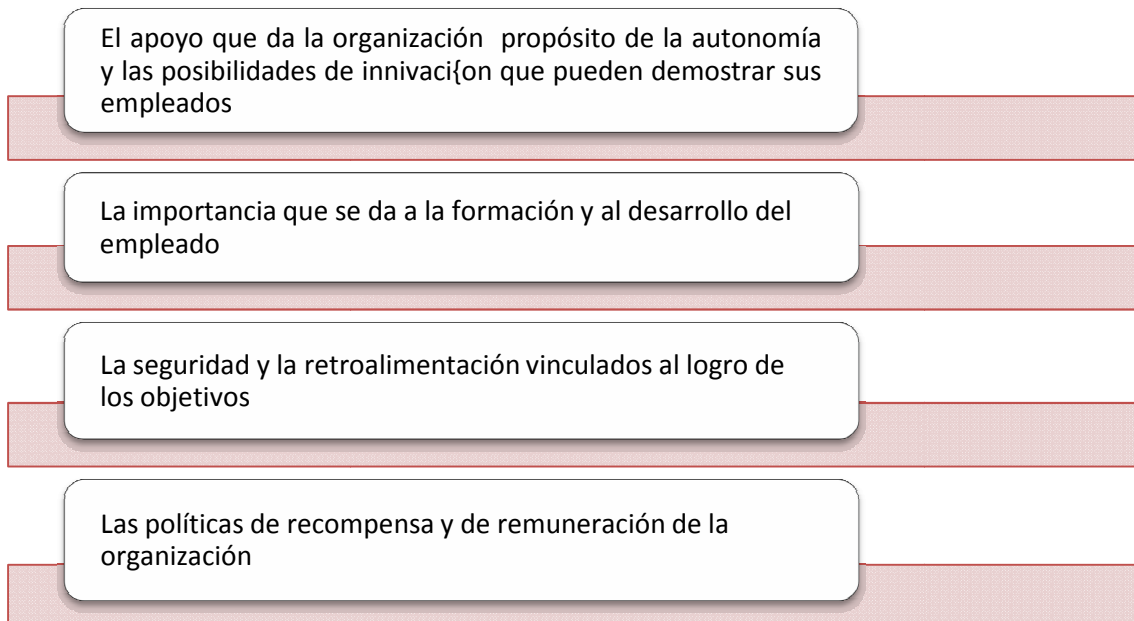
Desde hace varios años, los trabajos de varios investigadores estadounidenses como Zultowski, Latham y Yukl en artículos como “Diario del comportamiento vocacional” pusieron en evidencia el papel que juega el clima organizacional en el éxito de los programas de APO (Administración Por Objetivos) dentro de la organización.

La APO consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica.

La APO debe permitir que un empleado sea más productivo y está más satisfecho. El establecimiento de una política así ha probado ser un fiasco monumental en varias empresas que habían invertido sumas considerables de dinero en la elaboración e implantación de tal política. Algunos empleados establecieron sus objetivos de manera tal que éstos no fueran verificables o medibles. Algunas otras empresas, restringieron el margen de responsabilidad de los empleados en la determinación y el alcance de los objetivos o también olvidaron dar retroalimentación al individuo sobre el alcance de sus resultados y de sus éxitos.

El clima organizacional puede también considerarse como una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de APO. En ese caso se incorporarán cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa.

Estas dimensiones son las siguientes:



Esquema No. 52 Variables para el éxito de un programa APO

Estas cuatro dimensiones estarán relacionadas con la planificación y con la determinación de los objetivos, al igual que a la satisfacción de los empleados frente al programa de APO.

Cuanto más abierta se perciba una organización por sus miembros respecto a las cuatro dimensiones del clima organizacional, más seguro parecerá el éxito del programa de la APO.

La implementación de un sistema de APO dentro de una organización muy autocrática, será percibida por los empleados como otro proceso burocrático destinado a encuadrarlos y a estructurar su tarea. Un programa de APO puede generalmente vincularse a un fracaso si se implanta en una organización en la que los empleados participan ya mucho en el alcance de los objetivos organizacionales y son particularmente autónomos en su trabajo.

#### **3.9.4. Clima y Círculos de calidad**

Los círculos de calidad pueden definirse como:

Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa ad hoc, quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad.

Esta técnica se basa sobre todo en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados. Los círculos de calidad no son eficaces más que en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo. Según la teoría de Liker, cuando la dirección tiene confianza en sus empleados, éstos se motivan con la participación y la implicación, con el establecimiento de objetivos, con el mejoramiento de los métodos de trabajo y con la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

#### **3.9.5. Evaluación del rendimiento**

La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisociables que son:

Los objetivos administrativos. Las observaciones provenientes de un programa de evaluación sirven para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones, los despidos. Este aspecto administrativo se relaciona entonces con el

rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.

Los objetivos de desarrollo personal. Debería ser el fin principal perseguido por todo programa de evaluación. La evaluación debería enfocarse al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales. A partir de estos supuestos individuales, la dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la organización.

El éxito de un programa de evaluación, frente al alcance de sus objetivos, reside en el establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo.

Para poner en marcha un programa así, es esencial antes que cualquier cosa, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no y sientan también la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados.

### **3.9.6. Robos, Vandalismo y Clima**

Los robos y el vandalismo no son solamente el azote de los operarios sino también de los trabajadores de oficinas.

El comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados. La percepción del clima se ve afectada por los hechos que tienen un significado y una importancia particular para los individuos.

Lawrence postula que los individuos que no pueden influir sobre su ambiente, que no se sienten implicados en él, terminan por mostrar síntomas

de alienación y de impotencia. El robo y el vandalismo son entonces crímenes ocupacionales cometidos por un empleado, dentro del cuadro de su trabajo, para su ganancia personal y la mayor parte de las veces el patrón es la víctima.

Hay dos grandes categorías de causas que pueden servir para explicar esos delitos según Taylor y Congemi en su libro "Employee theft and organizational climate", los cuales son:

Los problemas personales. Gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancia personales, el daño de maquinaria por placer o para poder gozar de un periodo de descanso, etc.

Los problemas organizacionales. Salarios juzgados como demasiado bajo, desacuerdos frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, las condiciones mismas de trabajo, el sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores. (86:1979)

Al examinar las anteriores, parece evidente que las relacionadas con los factores personales son las más fáciles de dominar.

La intervención del administrador se debe apoyar sobre la naturaleza y el clima de trabajo. Los delitos organizacionales aumentan cuando los empleados perciben su clima de trabajo como malsano y se sienten presos dentro de un proceso burocrático que los aliena en su trabajo. El aumento en la tasa de vandalismo o de robos que se da cuando hay conflictos de trabajo en el interior de una organización y que están ligados a la degradación del ambiente. La única forma de restablecer el equilibrio y de controlar los delitos es eliminando las causas de descontento, lo que supone algunas veces una modificación profunda de los componentes de la organización.

Los grupos de trabajo en la organización determinan las normas de rendimiento y de comportamiento a las que se deben de ajustar los empleados. Las normas son el cimiento de los grupos, éstas son las que determinan lo que está o no permitido y lo que debe respetarse dentro del grupo de individuos.

Por esto cuando los objetivos y las normas del grupo coincidan con los de la empresa, la conducta de los individuos que forman parte del grupo contribuye al éxito de la organización y viceversa.

En las organizaciones en las que se percibe el clima como sano y abierto, el robo y el vandalismo son mínimos. En un clima participativo y abierto, los empleados desarrollan un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que los rodean. Cuando se alejan de su organización, los individuos ya no ven la relación entre su comportamiento y los objetivos de la organización. Éstos se aíslan y viven una frustración y una hostilidad que no puede sofocarse más que mediante el robo y el vandalismo.

Por otra parte, los antecedentes del clima pueden especificarse, medirse y delinearse. Se han creado diferentes “modelos” para explicar los distintos factores que interactúan para producir el clima y la forma en que eso sucede. Hay muchas formas de categorizar dichos factores:



Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales y tecnológicas



Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización



Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo

Esquema No. 53 Categorías de factores que interactúan para producir el clima

Se pueden distinguir dos tipos de influencia del clima en los individuos. El primer lugar hay una influencia directa que afecta a todos o casi a todos los miembros de la compañía o alguna de sus subunidades. El segundo tipo de efecto se conoce como influencia interactiva que existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y ninguno en otras más.

Moxnes y Eilertsen (1991) comentan que unos cuantos investigadores han analizado la influencia de la capacitación en variables organizacionales como el clima. La información refleja cambios reales en el entorno laboral, los gerentes se hacen más conscientes de que el clima es malo y por tanto las evaluaciones reflejan cambios en las percepciones de los participantes del ambiente organizacional sin ningún cambio real.

Este caso tiene implicaciones importantes en las investigaciones acerca del clima, porque pone de manifiesto tres cosas:

- Los programas de capacitación pueden e influyen en el clima organizacional, lo cual sin duda incide en el entusiasmo en torno a dichos programas.
- Es posible que los programas que hacen hincapié en la mayor conciencia aumenta la insatisfacción y las percepciones negativas que pueden o no tener marcados efectos de motivación.
- El clima es relativamente sensible a los programas de capacitación

Gordon y Cummins (1979) al describir los efectos o las consecuencias del clima organizacional, han demostrado que algunos aspectos del clima tiene que ver con las utilidades de las empresas. Clasificaron 13 de ellos:

1. La organización tiene objetivos claros
2. La organización cuenta con planes definidos para lograr sus objetivos



3. El sistema de planeación es formal
4. La planeación es completa
5. Se dispone de información para la toma de decisiones
6. Se utiliza la información para la toma de decisiones
7. Existe una adecuada comunicación lateral
8. En términos generales, las comunicaciones son buenas
9. Las unidades entienden sus objetivos respectivos
10. Existen medidas adecuadas del desempeño gerencial
11. Los gerentes son perfectamente conscientes del resultado que se esperan de ellos
12. Los beneficios son competitivos
13. Los sueldos se relacionan con el desempeño

Si se presentan en la organización estas características estructurales y climáticas, es probable que sea una organización rentable.

El clima organizacional se describe aquí como un elemento que influye en todos los aspectos de la organización. Los gerentes participan en todas las etapas, desde las personas y los procesos hasta los resultados.

Field y Abelson (1982), interesándose en los elementos que correlacionan el comportamiento y las actitudes con el clima organizacional, crearon un modelo, del cual destacan tres aspectos importantes:

a) La multiplicidad de influencias de las percepciones individuales del clima. Es posible que el comportamiento administrativo sea el medio más relevante mediante el cual se comunican estas influencias a los empleados, pero sólo es uno de los factores que determinan las percepciones del clima.

b) El efecto moderador del grupo de trabajo, la tarea y la personalidad de los empleados en las percepciones del clima.

c) Las características individuales modifican en una forma similar las respuestas al clima percibido.

Un inconveniente de este modelo es que tiene escasos lazos de retroalimentación y que no explica si el clima organizacional es compartido o estable.

El modelo más conocido y con mayor influencia del papel del clima organizacional en el desempeño del negocio sea el de Burke y Litwin. Este modelo sugiere que fuerzas externas sociales, políticas, económicas y de mercado dan forma o determinan no sólo quién es el líder, sino el estilo de liderazgo en cualquier organización. Los líderes, además de desarrollar la misión y estrategia de la organización e influir en su cultura, sancionan, promueven y prescriben distintas prácticas que determinan el modo en que se hacen las cosas en las organizaciones. Estas prácticas administrativas se relacionan con las estructuras y los sistemas en las organizaciones, que son estructuras formales explícitas que sustentan prácticas específicas. El clima puede ser una faceta central del funcionamiento organizacional.

A pesar de lo interesante que resultan algunos de estos modelos, tienen algunos inconvenientes. En primer lugar, no todos pueden ser correctos, porque no concuerdan entre sí. Algunos especialistas consideran que el clima es un factor moderador que se ve influido en gran medida por factores ambientales y estructurales, mientras otros creen que se encuentra en todas partes. En segundo lugar, muy pocos de estos modelos han tenido sustento empírico.

### **3.9.7. Ausentismo**

El ausentismo está también muy ligado a la percepción de un clima organizacional malsano, cerrado o autócrata. Según Belanger<sup>i</sup>, el ausentismo por razones diferentes a las de enfermedad, es una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización. Una forma de dimisión parcial y temporal que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o

insatisfacciones, en este caso, el empleado tendrá una tendencia a retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

Los empleados que tienen tendencia a ausentarse, causan enormes problemas a las empresas. Éstas pierden momentáneamente una mano de obra importante que trastorna su ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo de empleados y produce accidente o incidentes, puesto que los ausentes frecuentemente se reemplazan con personal menos experimentado o no experimentado.

El ausentismo puede también interpretarse en función del concepto de equidad. El empleado, al ausentarse busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o que le ha quitado.

Las mismas consideraciones con respecto al ausentismo pueden extenderse a las tasas de rotación observadas en las organizaciones. Así las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado son susceptibles de registrar una tasa más alta de rotación que sus homólogas que tienen climas más participativos. La forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización es también una causa de las tasas de rotación.

### **3.9.8. Satisfacción y rendimiento**

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Según Larouche y Delorme<sup>ii</sup>, la satisfacción en el trabajo es “una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta.

Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Vollner demostró que hay un efecto entre satisfacción y productividad, los trabajadores están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. La satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las organizaciones interpersonales entre los miembros de la organización
  - La cohesión del grupo de trabajo
  - El grado de implicación en la tarea y
  - El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección

Es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual. La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

a. El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre macroperepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre microperepciones.

b. El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

c. El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

En definitiva, los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

### **3.10. Evaluación del Clima**

Hay muchas formas de evaluar el clima organizacional.

a) La primera es categórica y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes.

b) La segunda es dimensional e intenta clasificarlas con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional.

c) Un tercer método, menos utilizado consiste en recopilar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional. Miceli y Near (1985) lo utilizaron para analizar los factores organizacionales asociados con los “informadores”

El primer método o enfoque categórico no ha sido muy popular ni ha tenido mucho éxito. Aunque se han hecho algunas investigaciones acerca de este método, tiene sus limitantes: falta la discriminación precisa, categorías inadecuadas y principalmente, la idea de que los climas organizacionales son multidimensionales y hay que evaluarlos en distintas dimensiones relevantes, aunque no relacionadas.

Los primeros intentos para evaluar el clima organizacional trataban de establecer taxonomías del clima percibido por uno mismo, generalmente con métodos analíticos de factores. Campbell et al. (1970) revisaron cuatro investigaciones acerca de la estructura del clima administrativo (Kahn et al., 1964; Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Bartlett, 1968; Taguiri, 1968) y

encontraron cuatro dimensiones comunes a dichos estudios: la autonomía individual, el grado de estructura del puesto, la orientación a las recompensas y la consideración, la cordialidad y el apoyo.

Hay algunas medidas dimensionales del clima organizacional. El cuestionario del clima organizacional de 50 preguntas ideado por Litwin y Springer (1968) está diseñado para medir nueve características que reflejan el énfasis organizacional que se pone en la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, la cordialidad, el apoyo, los estándares, el conflicto y la identidad. Hay muchos más, como los de House y Rizzo (1972), Payne y Mansfield (1973), Jones y James (1979) y Zohar (1980).

Sin embargo, para evitar los problemas que surgían cuando se llevaban a cabo tantos cuestionarios del clima organizacional como encuestas del clima, Koys y De Cotils (1991) hicieron un análisis del contenido de docenas de estudios, lo cual les permitió recopilar evidencia y material para establecer su propia escala de ocho dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

### **3.11. Nueva orientaciones y tendencias emergentes**

El campo del clima organizacional sigue llamando la atención de los investigadores. Los problemas e interrogantes actuales fueron agrupados en tres preguntas de Furnham y Gunter (1993):

- ¿Cómo es que los empleados afrontan conjuntos de experiencias organizacionales diferentes complejas y variadas comparten su experiencia de la realidad objetiva del clima organizacional?
- ¿En qué medida los procedimientos de selección y socialización organizacional conducen a la homogeneidad del clima?

- ¿Las organizaciones tienen subclimas? En caso afirmativo ¿Cómo pueden evaluarse?

Evans (1968) propuso un modelo de “sistema” para el clima organizacional, mediante el cual fue capaz de plantear algunas hipótesis interesantes y comprobables. Presenta las siguientes seis:

1. El clima de una organización tiende a perpetuarse de una generación de miembros a otras, a menos que la estructura de entradas y salidas y los procesos intraorganizacionales se modifiquen junto con los efectos de la retroalimentación.

2. Las fuerzas de inercia que mantienen el clima organizacional a incrementarse con el tamaño de la organización. A medida que éste aumenta, sucede lo mismo con la diferenciación, tanto respecto al número de estatus como al número y el tipo de subunidades.

3. Si el clima organizacional como lo perciben los miembros de la organización focal es más favorable que el clima que lo perciben los miembros de la organización que constituyen el conjunto organizacional, habrá un índice más bajo de innovación debido a la poca motivación para el cambio.

4. El clima organizacional es más susceptible a los esfuerzos deliberados por modificarlo cuando hay muy poco consenso al respecto. Como ocurre entre el clima organizacional interno y externo, probablemente sea más sencillo modificar el primero que el último debido al mayor control que la organización focal puede ejercer sobre los miembros de las organizaciones que constituyen su conjunto organizacional.

5. Conforme se incrementa las diferencias de los climas de las subunidades de una organización, se observa una tendencia a que se presenten mayores conflictos en relación con las propuestas de innovación y discrepancia en el índice de innovaciones técnicas y administrativas; es decir, a que se incremente el grado de “retraso organizacional”

6. Las innovaciones técnicas, dado que se manifiestan en los productos o servicios de una organización, es más probable que generen cambios más rápidos en el clima organizacional externo que las innovaciones administrativas.

En las futuras investigaciones, habrá que tomar en cuenta lo siguiente:

- Los aspectos teóricos y conceptuales deben servir para guiar la evaluación y no al contrario

- Hay que distinguir el clima organizacional del psicológico. El primero se refiere a los atributos organizacionales, mientras que el segundo tiene que ver con los atributos individuales, los procesos psicológicos mediante los que el individuo trasude la interacción de los atributos organizacionales percibidos y las características individuales en una serie de expectativas, actitudes, comportamientos, etc.

- En relación con el clima organizacional, se necesita: determinar los límites conceptuales, investigar las relaciones entre distintas fuentes de evaluación de variables del clima organizacional, establecer la precisión de las mediciones de percepción del clima organizacional, desarrollar modelos organizacionales realistas para el análisis organizacional, investigar las relaciones entre las medidas del clima y el desempeño organizacional.

---

<sup>i</sup> Bélanger, L., *Gestion des ressources humaines*. Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977

<sup>ii</sup> Larouche, V. y Delorme, F., "Satisfaction au travail: Reformulation théorique" *Relation industrielles*, vol. 27 (4), 1972, págs. 567-599



### **III.- MARCO METODOLÓGICO**

#### **a) Hipótesis**

La falta de gestión del cambio y la conformación de un nuevo tipo de estructura organizacional tienen un impacto importante en el clima organizacional.

- Existen efectos negativos en los empleados, producto de un cambio no planeado por parte de la Dirección.
- Se darán dieron cambios organizacionales que incluyen nuevos objetivos, procedimientos, estructura y métodos de operación a nivel laboral y por otra parte inquietudes en las oportunidades de carrera y desarrollo profesional a nivel personal.
- Existe confusión respecto al tipo de estructura organizacional presente en la institución educativa ya que no se reconoce una estructura particular y única para dicha institución.
- Existe un clima incierto, factores que son vistos de manera positiva y factores negativos por otra parte, que generan un clima de incertidumbre y de temor hacia lo desconocido.

## **b) Sujetos, Universo, Muestra**

La población a la cual se le aplicó los instrumentos de medición, representa el 70% de la población total, es decir 30 de 42 personas que conforman el total. Este número de personas son una muestra representativa del Universo total afectado por esta problemática. Esta muestra será tomada al azar entre diferentes áreas, debido a que será importante conocer los diferentes puntos de vista, de diferentes áreas y puestos. En general las características de esta muestra son:

- Hombres y mujeres de edades entre 20 y 60 años
- Áreas administrativa que está involucrada en el planteamiento de la problemática antes mencionado
- Esta área administrativa está compuesta por mandos medios y altos, personal con base y personal por honorarios, personal con antigüedad y personal de nuevo ingreso

## **c) Instrumentos**

Para la realización de la presente investigación se estructuraron tres instrumentos, el primero indagará sobre la percepción de los cambios organizacionales, el segundo de ellos tendrá como objetivo identificar el tipo de estructura organizacional y finalmente el tercero valorará elementos relacionados con el llamado clima organizacional. A continuación una breve descripción de cada instrumento

Para recabar la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes planteadas se aplicaron los siguientes instrumentos:

No.	CLAVE DEL INSTRUMENTO
01	Cambio Organizacional
02	Estructura Organizacional
03	Clima Organizacional

A continuación se presenta cuadros esquemáticos en los que se proporciona información sobre cada uno de ellos, en los siguientes rubros:

- 1.- Factor que evalúa
- 2.- Forma de realización
- 3.- Procedimiento de aplicación
- 4.- De acuerdo a su tiempo
- 5.- Tipo de reactivo
- 6.- Total de reactivos
- 7.- Indicadores que evalúa

NOMBRE	<b>CUESTIONARIO SOBRE CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>
	Elaboración propia
FACTOR QUE EVALÚA	El cambio organizacional
FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	Individual
DE ACUERDO A SU TIEMPO	Contestarlos en el menor tiempo posible
TIPO DE REACTIVO	Cuestionario de opción múltiple, en el cual cada pregunta tiene diferentes respuestas, dependiendo del área a evaluar.
TOTAL DE REACTIVOS	Diez
INDICADORES QUE EVALÚA	<p>Seis dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La postura del empleado hacia un cambio</li> <li>2. Los aspectos más importantes que el cambio modifico</li> <li>3. La identificación de las fuerzas positivas y negativas que apoyan o desacreditan el cambio</li> <li>4. La manera en que el cambio afecta de manera personal al empleado</li> <li>5. La forma más adecuada para implementar un cambio sin que haya resistencia, ni se considere negativo</li> <li>6. Identificación del agente de cambio y su función para llevar el cambio de manera positiva</li> </ol>

NOMBRE	<b>CUESTIONARIO SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
	Elaboración Propia
FACTOR QUE EVALÚA	Estructura Organizacional
FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	Individual
DE ACUERDO A SU TIEMPO	Contestarlos en el menor tiempo posible
TIPO DE REACTIVO	Cuestionario de opción múltiple, donde cada pregunta tiene respuestas diferentes, dependiendo del área a evaluar.
TOTAL DE REACTIVOS	Diez
INDICADORES QUE EVALÚA	Seis dimensiones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La toma de decisiones, quien participa en ellas</li> <li>2. Delegación del poder</li> <li>3. El número de subordinados por área</li> <li>4. La división de trabajo y especialización de tareas</li> <li>5. La existencia de descripción de puestos, manuales de reglas y procedimientos</li> <li>6. Identificación de la estructura organizacional</li> </ol>

NOMBRE	<b>CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	Elaboración Propia
FACTOR QUE EVALÚA	Clima Organizacional
FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	Individual
DE ACUERDO A SU TIEMPO	Contestarlos en el menor tiempo posible
TIPO DE REACTIVO	Cuestionario de opción múltiple tipo 4 escala, las cuales son: Siempre/sin ninguna duda, frecuentemente/con alguna duda, De vez en cuando/con duda y Nunca/sin duda
TOTAL DE REACTIVOS	Cincuenta y cinco divididos en las siguientes 8 dimensiones
INDICADORES QUE EVALÚA	<p>Evalúa ocho dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucramiento con los objetivos de la institución</li> <li>2. Desarrollo de la comunicación</li> <li>3. Relación con el jefe y supervisor</li> <li>4. Balance trabajo-familia</li> <li>5. Trabajo en equipo</li> <li>6. Condiciones de trabajo</li> <li>7. Desarrollo profesional</li> <li>8. Compensación y reconocimiento</li> </ol>

#### d) Procedimiento

Para conocer como se ha afectado a los integrantes de la institución el cambio, como identifican la estructura organizacional de donde trabajan y como todo ello afecta su clima laboral, se estructuró un instrumento para evaluar estos factores. Por capítulo se analizó la información más importante y en base a ello se realizaron preguntas cuyos resultados nos dieran el contexto de la situación actual que se vive en la institución en cuestión. Una vez teniendo las dimensiones de cada factor a conocer, se hicieron en forma de preguntas y todo se incorporó en un solo cuestionario. Antes de aplicarlo a la muestra correspondiente, se piloteó en una institución similar para detectar errores o preguntas que no se entendieran del todo bien. Una vez encontrados y corregidas las observaciones hechas por la muestra piloto, se dispuso a aplicarlo a la muestra del proyecto de investigación sobre la cual se trabajaba. Cabe mencionar que para su aplicación se tomó una muestra representativa de los empleados que están viviendo esta situación, de diferentes departamentos, áreas y niveles, para que la muestra fuera heterogénea y los resultados involucraran a todas las áreas de la institución. Los cuestionarios se contestaron de forma anónima para que puedan contestarlos sin miedo a represiones. El tiempo aproximado en el que una persona lo contesta es de 15 a 20 minutos.

Teniendo la muestra completa, se vació la información en tablas de Excel para facilitar su análisis. Ese análisis se apoyó de gráficos para hacerlo de manera más dinámica y comprensible.

Para la realización de las gráficas y el análisis de las mismas, se hizo en base a un promedio de las respuestas obtenidas en cada pregunta para los factores sobre cambio y estructura organizacional, de los cuales se graficaron las respuestas más significativas para la investigación. Para el factor de clima organizacional se realizaron 55 preguntas de opción múltiple, las cuales se agruparon en 8 dimensiones, por cada dimensión se concentraron las preguntas correspondientes y se sacó el promedio para poder realizar una sola gráfica por dimensión.

## IV. RESULTADOS

Para obtener resultados a diferentes incógnitas que se generaron a lo largo del planteamiento del problema se estructuraron tres instrumentos de medición, uno por cada factor a evaluar, para que de manera individual respondieran a preguntas específicas, pero que al final dieran una sola respuesta, ya que los tres instrumentos van de la mano. Tanto para el primer como el segundo instrumento que son cambio organizacional y estructura organizacional respectivamente, se realizaron 10 preguntas de cada tema, de estas preguntas se graficaron las más significativas, que a la vez son las que brindan más información sobre el factor a evaluar. El tercer instrumento que representa el tema de clima organizacional, se hicieron 55 preguntas divididas en 8 factores en una escala tipo Likert con la finalidad de evaluar el contexto en el que los empleados se sienten dentro de la institución.

Para la aplicación del instrumento, se tomó una muestra representativa del personal estudiado en este proyecto de investigación, es decir, se aplicó a 30 personas que representan el 70% del total de la población. Después de que el instrumento fue desarrollado y aplicado, se continuó a su análisis a través de gráficos que se obtuvieron sacando promedios de cada pregunta, según la preponderancia de cada respuesta, de cada factor analizado.

Para identificar como a afectado a los integrantes de la institución el cambio, como identifican la estructura organizacional de donde trabajan y como todo ello afecta su clima laboral, se estructuró un instrumento para evaluar estos factores. Por capítulo se analizó la información más importante y en base a ello se realizaron preguntas cuyos resultados nos dieran el contexto de la situación actual que se vive en la institución en cuestión. Una vez teniendo las dimensiones de cada factor a conocer, se hicieron en forma de preguntas. Para su aplicación se tomó una muestra representativa de los empleados que están viviendo esta situación, de diferentes departamentos, áreas y niveles, para que la muestra fuera heterogénea. Los cuestionarios se llenaron de forma anónima para que puedan contestarlos sin miedo a represiones.



Teniendo la muestra completa, se vació la información en tablas de Excel para facilitar su análisis. Ese análisis se apoyó de gráficos para hacerlo de manera más dinámica y comprensible.

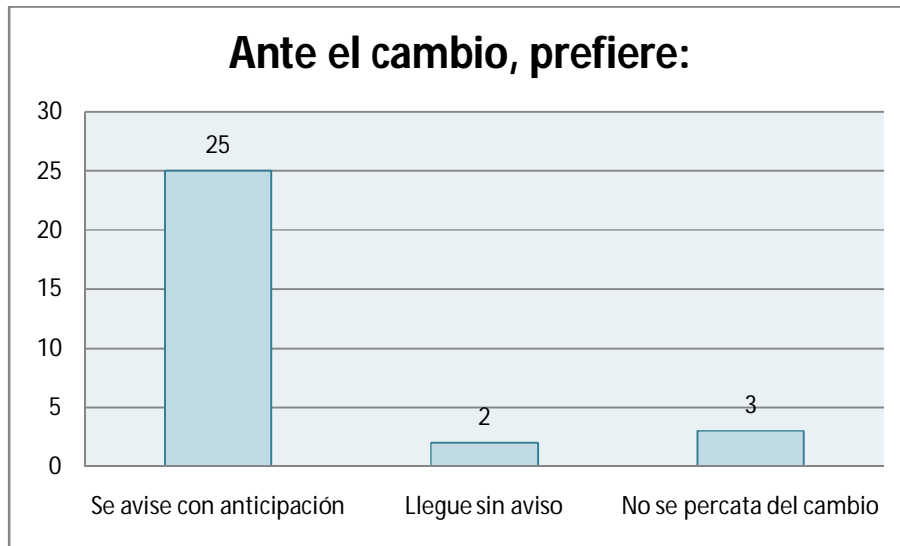
## **Instrumento No. 1**

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio es la acción más recurrente hoy en día, en todos los aspectos de nuestra vida, incluyendo el laboral. En la actualidad las organizaciones cambian continuamente, para adaptarse a necesidades del mercado, de los consumidores y de su propia evolución. Es así como la institución sobre la cual se realizó el proyecto de investigación es parte de estos cambios, motivo por lo cual es un factor de suma importancia a evaluar y analizar.

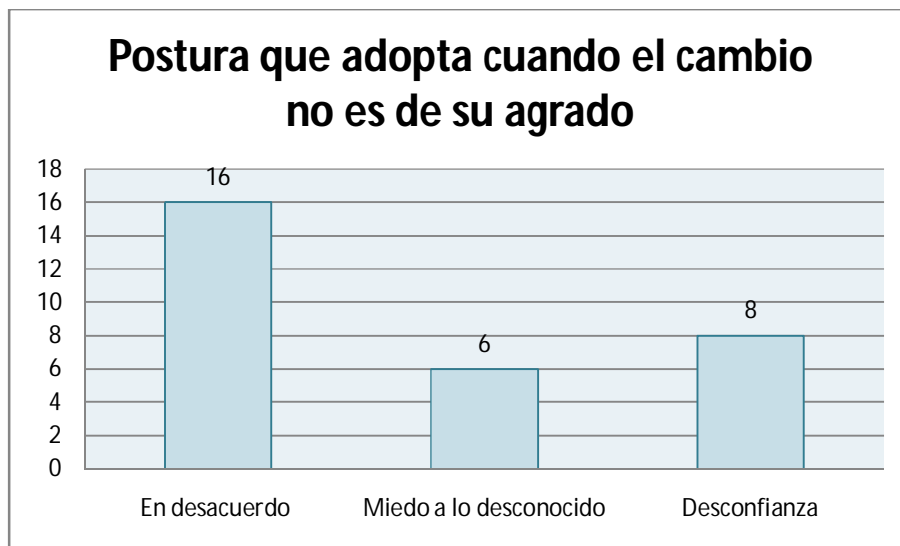
En la estructuración del instrumento de evaluación sobre cambio, se incluyeron los siguientes factores:

- La postura del empleado hacia un cambio
- Los aspectos más importantes que el cambio modifico
- La identificación de las fuerzas positivas y negativas que apoyan o desacreditan el cambio
- La manera en que el cambio afecta de manera personal al empleado
- La forma más adecuada para implementar un cambio sin que haya resistencia, ni se consideré negativo
- Identificación del agente de cambio y su función para llevar el cambio de manera positiva



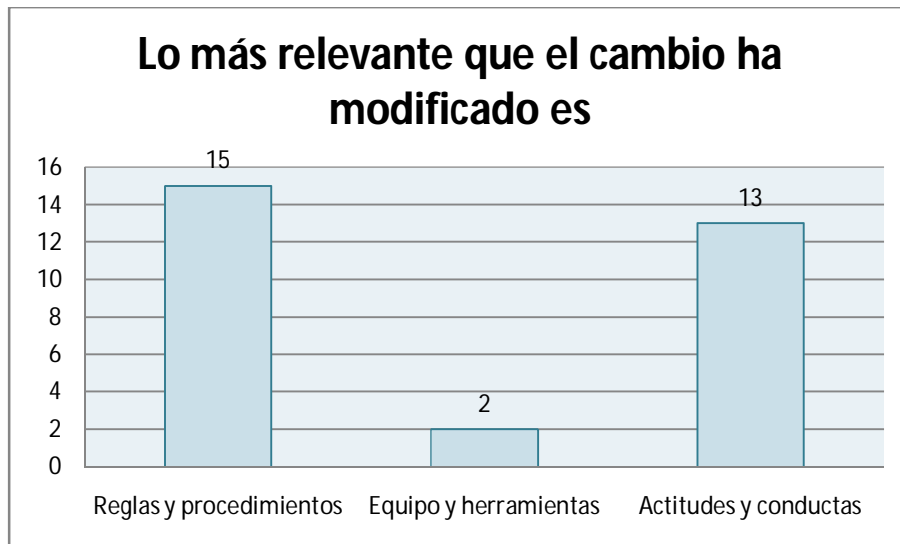
Grafica No. 1 Preferencia ante una situación de cambio

El mundo en el que vivimos está en constante cambio, cambios positivos, cambios negativos, cambios planeados, cambios abruptos, todo tipo de cambios encontraremos en todo tipo de instituciones. Dejar de ser lo que se era o como se hacían las cosas para adoptar nuevas formas de ser o hacer no es fácil, es por ello que ante la pregunta de cómo prefieren que se realice el cambio, a lo cual el 83 % de las personas encuestadas prefieren que antes del cambio, se les avise con anticipación, de esta manera pueden estar preparados para lo que vendrá o por lo menos estarán conscientes de que existe. Si se hace un cambio planeado, es más fácil que este se logre de manera positiva, porque entonces va involucrando a todo el personal, se hacen partícipes en lugar de simples observadores a la espera de lo que el cambio les afectará. En cambio si lo conocen por anticipado y participan de él, la resistencia a dicho cambio será mínima y tendrá más posibilidades de éxito que un cambio donde solo se involucra la dirección y deja al resto de empleados fuera, hasta que este les afecta.



Grafica No. 2 Postura que adoptan cuando el cambio no es de su agrado

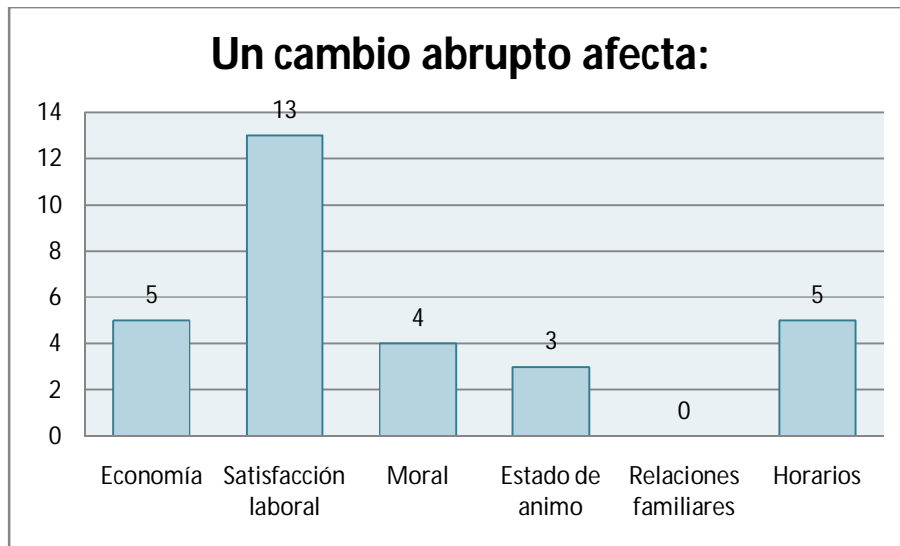
Todo cambio afecta, para bien o para mal, pero al final en algo cambia la forma en que veníamos haciendo las cosas, por ello cuando este no es anticipado y las personas se dan cuenta de que existe cuando empieza a afectar sus actividades, la primera reacción que se tiene ante el cambio es la resistencia. Por lo cual en un inicio por esta misma resistencia, 16 de las 30 personas encuestadas comentaron estar en desacuerdo con los hechos y con las nuevas tareas a aprender y aunque quizá a largo plazo pueda ser un cambio favorable, en ese momento no lo perciben así. Por otra parte es interesante la visión de los 14 encuestados que no demostraron una total resistencia ante el cambio, porque 8 de ellos ante esta situación ponen en duda los intereses, normas y los valores del grupo, mientras que de los otros 6 afloran sus sentimientos, emociones y actitudes ante lo que no les gusta y todo ello como parte del miedo a lo desconocido, por lo que se pierde un poco la confianza hacia el líder.



Grafica No. 3 Aspectos relevantes generados por el cambio

Todo cambio organizacional modifica el ambiente de trabajo, por lo que en esta pregunta se cuestionó que era lo más relevante que había modificado el cambio, la respuesta estuvo casi dividida, se inclinó por muy poco hacia la reglas y procedimientos que podían tener alguna influencia en la toma de decisiones, por otra parte, para 13 personas desde su percepción, modificó las actitudes y conductas de los miembros de dicha institución.

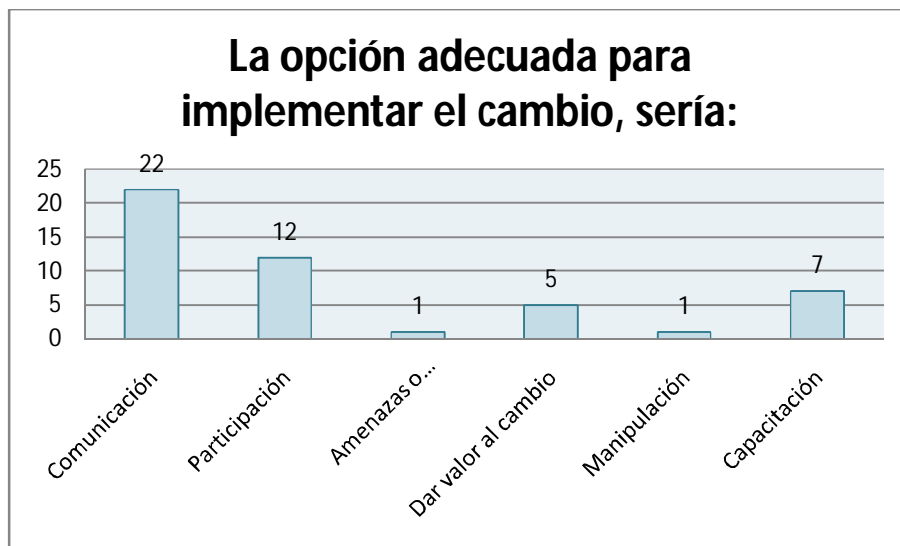
En un contexto más amplio, esto tiene relación con la modificación de la estructura de la institución en términos de su grado de complejidad, formalismo y centralismo. Estas reglas y procedimientos que el cambio puede modificar, pueden acelerar o desacelerar el proceso de la toma de decisiones. Como por ejemplo se puede redefinir la descripción de puestos, hacer los horarios más flexibles o modificar el sistema de compensaciones entre otros. Solo para dos personas estos cambios afectaron en la introducción de nuevo equipo y herramientas.



Grafica No. 4 ¿Qué pasa cuando se presenta un cambio abrupto?

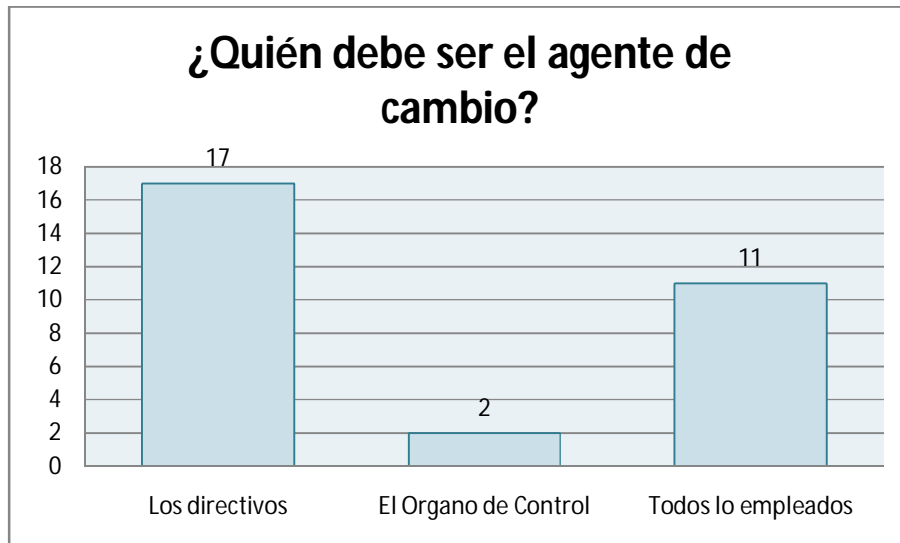
Como se viene comentando desde el primer gráfico, cuando un cambio se da de manera abrupta, sin previo aviso y sobretodo sin tomar en cuenta al factor humano que será quien al final vivirá ese cambio, afecta en el sentir, en sus actividades, en su estado de ánimo, en factores externos e internos, para los empleados de esta institución, la respuesta se enfoco más hacia la satisfacción laboral y en mucho menor porcentaje a la economía y los horarios de trabajo.

En cuestión de satisfacción laboral si es un punto que la institución debe tomar muy en cuenta, pues la satisfacción va de la mano con la creación de un clima organizacional positivo, si la persona se siente insatisfecha, seguramente generara negativismo entre sus compañeros y entre sus actividades diarias, de ahí el motivo de estar atentos a este sentir de los empleados y buscar la forma de solucionarlo, tanto por el bien del empleado como de la institución.



Grafica No. 5 ¿Cuál es la opción más adecuada para implementar el cambio?

El cambio debe de ser un cambio comunicado y participativo del que tome parte todo el personal, en todos los niveles, pues al final terminará afectando a todos quienes ahí laboran. El cambio no debe darse arrollando al factor humano, todo lo contrario, tomándolo en cuenta. Es por esta situación que la mejor opción para implementar y difundir el cambio a todos los rincones de la institución es a través de la comunicación principalmente y la participación. Por múltiples razones, ya sea miedo a lo desconocido, conformismo, costumbre, etc. Es que muchos se resisten al cambio, ante tal resistencia que solo traería problemas, se conocen seis tácticas para implementar y llevar con éxito el cambio, de las cuales los encuestados se inclinaron por la opción uno, es decir, la comunicación como la mejor forma de llevar a cabo el cambio, la comunicación es la táctica más importante con los empleados que están en este proceso, porque si ellos reciben información completa y clara no tendrán problemas con el cambio. Esta comunicación se puede lograr a través de charlas grupales, de manera individual, memorándums, presentación de informes, etc. por el medio que más se adecue, pero que los mantenga informados al respecto.



Grafica No. 6 ¿Quién debe ser el agente de cambio?

El agente del cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio, este puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo. El agente del cambio inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra, y lo guía hasta el final, es decir hasta que este esté implementado en toda la institución, para los empleados encuestados la figura del agente de cambio recae en los directivos, como cabeza de la institución consideran que son ellos quienes deben iniciar y conducir estos cambios, aunque para el 36 por ciento, esta tarea debe recaer en todos los empleados, ya que son ellos quienes vivirán el cambio, son ellos a quienes el cambio afectará, por ello que se genere la idea de que ellos mismos deberían de ser quienes generen el cambio, porque todos de una u otra manera pueden aportar ideas que darán un cambio positivo, si bien es cierto que este debe ser dirigido por alguien que en este caso podrían ser los directivos, todos son responsables y deben ser participes.

## **Instrumento No. 2**

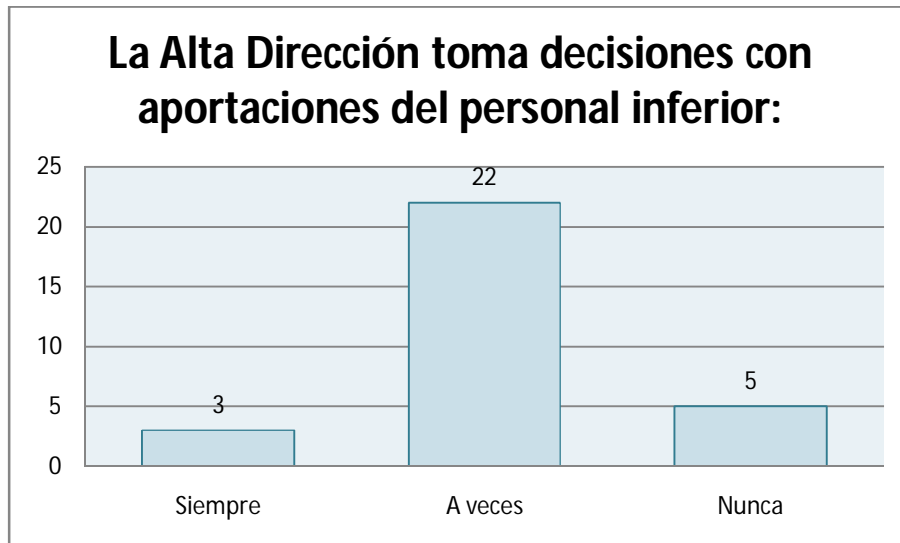
### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La finalidad de la estructura dentro de toda organización o institución es facilitar la coordinación de actividades y con ello controlar los actos de los miembros. Por ello los diferentes tipos de estructuras algunas flexibles, otras rígidas, dependiendo de la institución de la que se esté hablando, y de las necesidades de la misma. Lo cierto es que actualmente las instituciones están en búsqueda de la estructura adecuada para la función que realiza y que además le permita funcionar de la mejor manera en beneficio de toda la institución y de quienes la componen. Es por ello que se realizó este instrumento de medición, para conocer qué tipo de estructura es la que identifican los miembros de la institución investigada y así mismo saber cómo reacciona ante esa estructura.

Para este instrumento se tomaron en cuenta importantes factores como:

- La toma de decisiones, quien participa en ellas
- Delegación del poder
- El número de subordinados por área
- La división de trabajo y especialización de tareas
- La existencia de descripción de puestos, manuales de reglas y procedimientos
- Identificación de la estructura organizacional

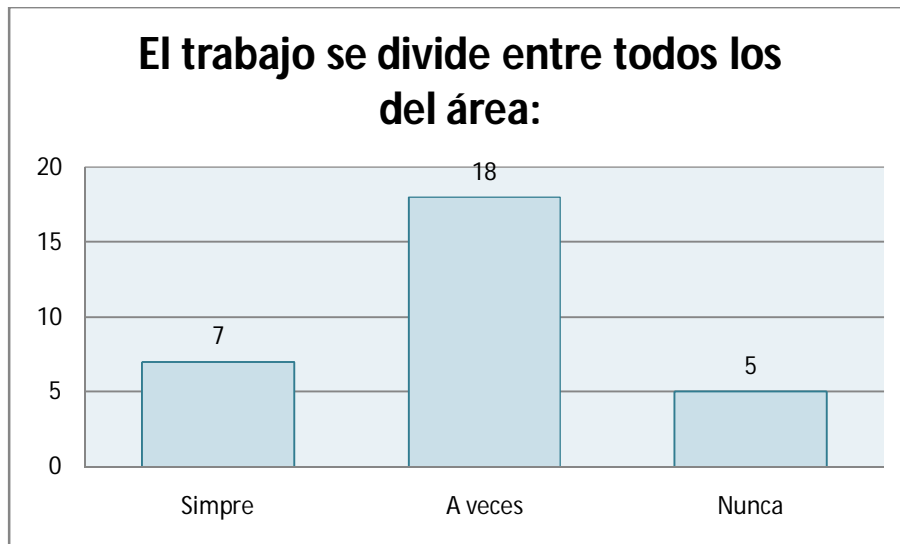




Grafica No. 7 Toma de decisiones de la alta dirección

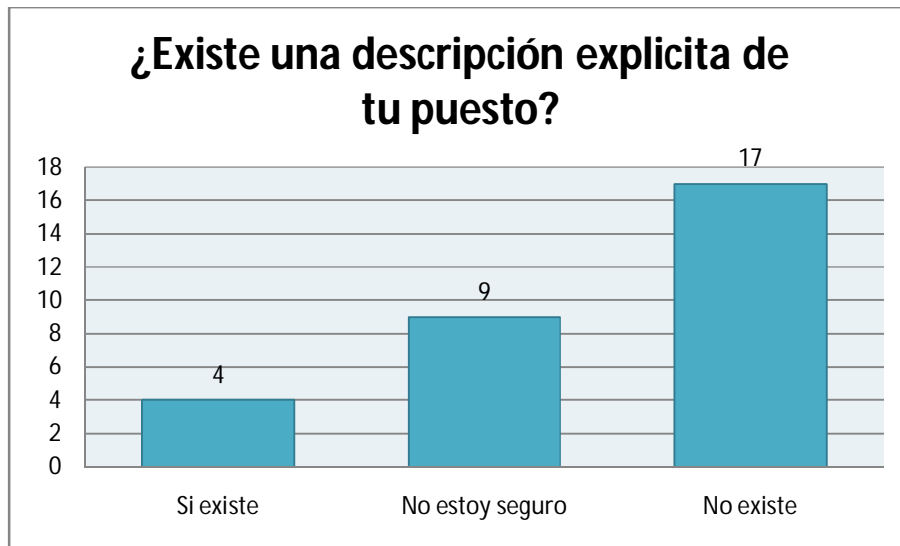
Dentro de la estructura organizacional, de algún área deben darse las decisiones, esto por lo general es de la alta dirección, pues son quienes tienen la información correcta, ven el panorama completo y con ello toman la decisión que consideran la más adecuada.

La pregunta realizada para saber que tan centralizada o descentralizada se encuentra el poder de decisión en esta estructura fue con respecto a que tan frecuente la alta dirección toma decisiones tomando en cuenta al resto del personal, a lo que la mayoría contestó que a veces, esta respuesta que queda en un punto intermedio nos dice que la estructura a veces cae en la centralización, donde los niveles superiores toman decisiones sin consultar al resto, cuando estas seguramente afectarán a todo el personal, sin embargo habrá otras ocasiones en que si se le pedirá su opinión al resto de los empleados y entre más aportaciones tenga este en la toma de decisiones, más descentralizada quedará la estructura. Es por ello que la respuesta queda en un punto intermedio.



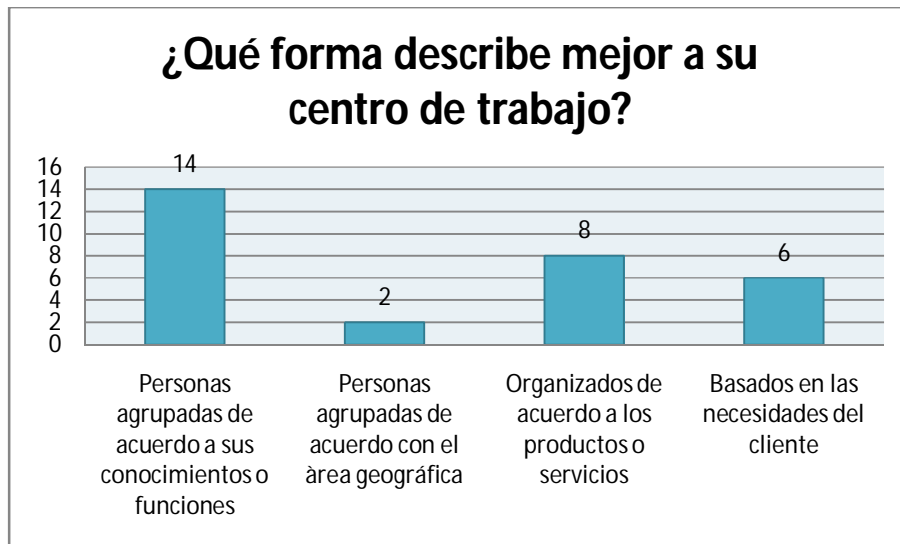
Grafica No. 8 ¿Se divide el trabajo entre los integrantes?

La esencia de la estructura es la división del trabajo entre los miembros de la organización y la coordinación de sus actividades, por ello es que se hizo esta pregunta, con respecto a que tan frecuente se divide el trabajo entre todos lo que pertenecen a una misma área. Debido a que, de contestarse negativamente, la estructura no solo afectaría a la productividad, sino también a la moral y satisfacción del empleado. Siempre será necesario crear y mantener un orden, una buena organización que permita dividir el trabajo equitativamente y con ello controlar las actividades de cada área y cada persona. A esta pregunta, nuevamente se volvió a contestar con un “a veces” lo que no deja claro si la carga de trabajo recae siempre sobre las mismas personas y si otras veces si se dividen las tareas. Debido a la respuesta es que hay que poner especial atención a esta división del trabajo y así no sobrecargar solo a algunos mientras que otros tienen una carga de trabajo más relajada y sobre todo hay que poner especial atención si esto es dentro de una misma área.



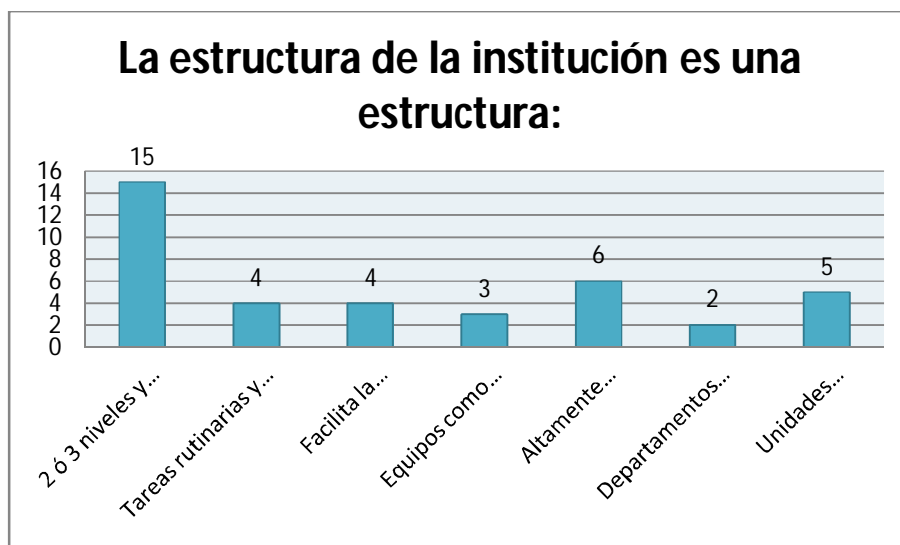
Grafica No. 9 ¿Existe una descripción explícita de su puesto?

Un punto importante que da forma y estructura a una institución son las reglas y procedimientos descritos sobre manuales que deben ser difundidos y conocidos por todos los empleados, y de igual forma es muy importante que todos conozcan exactamente la descripción de sus puestos y funciones, para que no quede duda sobre lo que hay que hacer y lo que no les corresponde. Por ello es que se les preguntó a los encuestados si estos manuales y descripción de puestos existían y de ser así si los conocían. Solo tres personas contestaron afirmativamente, pero al preguntar si conocían su contenido respondieron que sabían que existían, pero nunca los habían visto. Más del 56 por ciento respondieron rotundamente que estos no existían, de esto surgen conflictos entre el mismo departamento y con otras áreas, pues al no tener claro hasta donde llegan las actividades de cada puesto y de cada área, se hacen actividades que pertenecían a otras áreas, duplicando el trabajo o peor aún, se dejan de hacer cosas pensando que eso ya no era parte de las actividades la persona. Por lo que es de suma importancia que la Dirección ponga especial atención a la creación de estos manuales y sobre todo difundir entre toda la institución los puestos que existen en el organigrama y las actividades de cada puesto, para saber en qué caso dirigirse con quien.



Grafica No.10 Estructura del centro de trabajo

La forma en que se agrupa la organización es importante para saber qué tipo de estructura posee, además de que es la forma en que el personal lo ve, por lo que la forma que mejor describe a esta institución según las personas encuestadas es la agrupación de personas en departamentos de acuerdo a sus conocimientos y funciones que realizan, muy seguido de una organización por productos o servicios, esto debido a que la institución integra tres niveles educativos distintos dentro de un mismo esquema, lo que hace que algunos identifiquen agrupando al personal en base a los conocimientos basándose en cada uno de los niveles y que otros la identifiquen como división por los servicios que ofrece, otra vez haciendo referencia a los tres niveles educativos. He aquí un ejemplo de que cada empleado tiene un concepto diferente de la estructura organizacional de la institución donde trabaja. Por lo que debe unificarse un concepto único y comunicarlo a quienes integran la institución para que a todos les quede claro que estructura tienen y en base a qué.



Grafica No. 11 Tipo de estructura

Continuando con la cuestión del tipo de estructura que los empleados perciben que tiene la institución, el 50 por ciento ubica la estructura organizacional de la institución donde laboran con el modelo de una estructura de dos o tres niveles verticales y un individuo en quien se centraliza la autoridad. Es decir que ubican la estructura clásica como el modelo de su institución. Se puede observar que los empleados no identifican su estructura organizacional, ya que en el otro 50 por ciento está repartido entre los demás tipos de estructura la diferencia entre una y otra es de uno a dos puntos, El que todos los tipos hayan sido seleccionados por los encuestados nos indica que la mayoría considera a la estructura clásica como la que prevalece, pero no es propiamente la que se identifica como la que única que existe, podemos observar que no es muy claro este concepto entre los encuestados.

### **Instrumento No. 3**

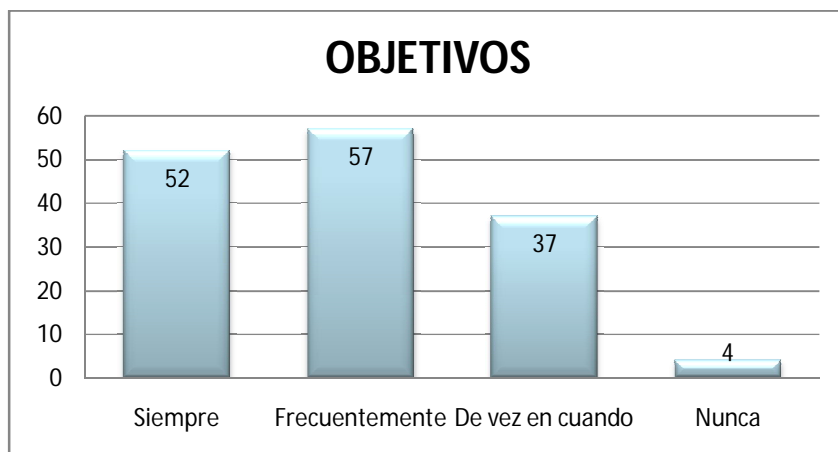
#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es ambiente laboral que se percibe entre los integrantes de la institución, es en el cual se vive diariamente durante 8 horas, y que nos afecta de manera profesional y personal, es por ello la importancia de estudiarlo, analizarlo y tomar acciones para mejorarlo si es necesario.

Para este instrumento de valuación se utilizaron factores aconsejables por diferentes autores como y sobre todo Likert, que realizó una escala que se tomo el ejemplo para la realización de este instrumento. Los ocho factores en los que se trabajaron fueron

- Involucramiento con los objetivos de la institución
- Desarrollo de la comunicación
- Relación con el jefe y supervisor
- Balance trabajo-familia
- Trabajo en equipo
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo profesional
- Compensación y reconocimiento.

Cabe mencionar que existen varios factores sobre los cuales se puede desarrollar este instrumento, sin embargo estos factores fueron los que se consideran más importantes y reflejan el sentir de los empleados.

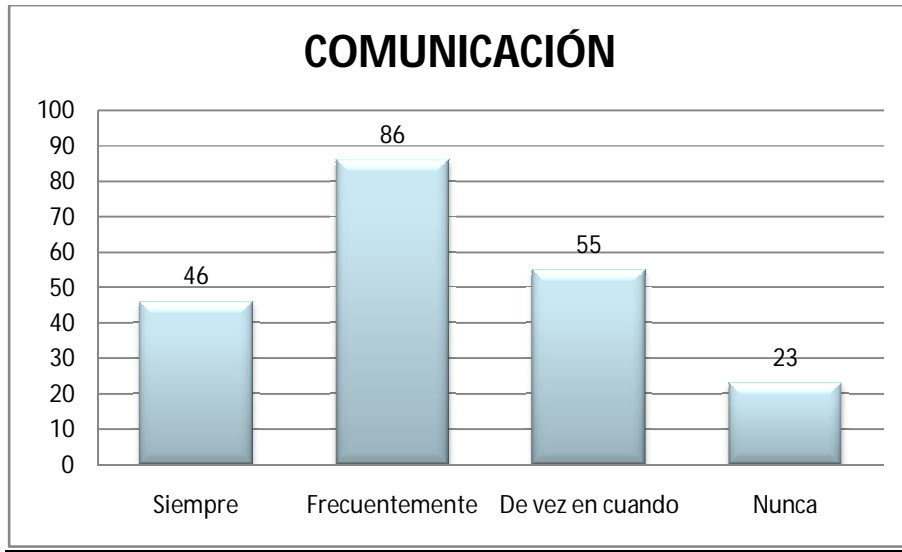


Grafica No. 12 Involucramiento con los Objetivos de la Institución

Con respecto al nivel de involucramiento de los empleados con los **objetivos** de la institución, la mayoría de las respuestas se inclinaron hacia el concepto de frecuente. Para obtener este resultado se promediaron las respuestas a las preguntas:

- ¿Conozco y entiendo la visión y misión de la organización?
- ¿Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento?
- ¿Entiendo como el trabajo que desarrollo, se relaciona con los objetivos de la organización?
- ¿Estoy comprometido con las directrices de la organización?

El resultado de estas respuestas en su mayoría fue frecuentemente, algunos afirman sus respuestas sin duda y por otro lado otros tienen muchas dudas en afirmarlo, por lo que la mayoría prefirió contestar con un estándar intermedio. Cabe mencionar que a la pregunta sobre si se conocen los objetivos del departamento la respuesta que predominó fue de vez en cuando.



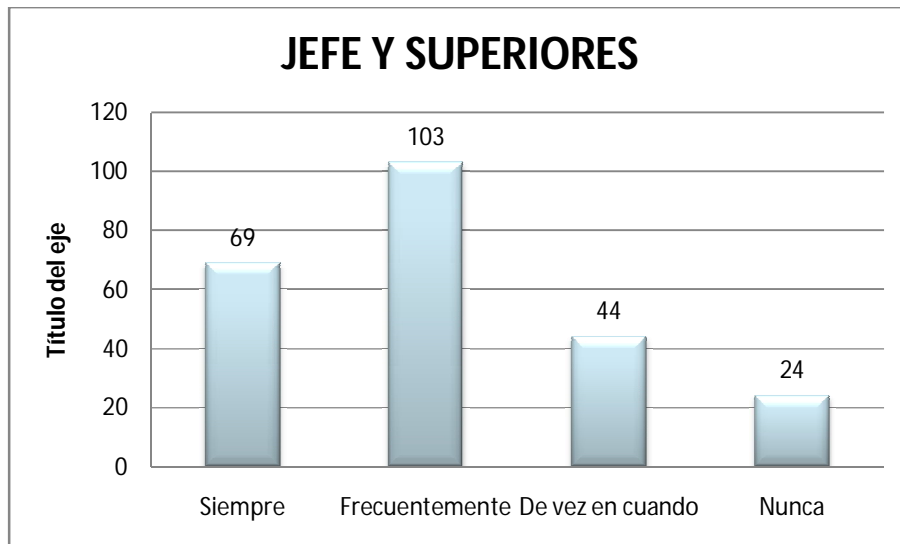
Grafica No. 13 Desarrollo de la Comunicación Interna

Con lo que respecta a la existencia y desarrollo de la **comunicación** dentro de la institución, la escala se volvió a inclinar por la respuesta frecuentemente, pero esa vez con una mayor tendencia hacia de vez en cuando, esta respuesta se dio para preguntas como:

- ¿Se tiene acceso a la información que afecta al propio empleado?
- ¿El supervisor los mantiene informados?
- ¿Los empleados del mismo departamento y de otros departamentos son fáciles de contactar cuando se les necesita?
- ¿Si se es alentado a compartir su conocimiento o experiencia con los demás?

La respuesta más relevante fue con respecto a la existencia de los medios de comunicación, ya que la mayoría contestó que no existen y gran parte de este factor se refiere a esto, pues es de suma importancia conocer que pasa dentro y fuera de la institución y el no estar bien informados de manera interna generará muchos problemas que se pueden reflejar el exterior.



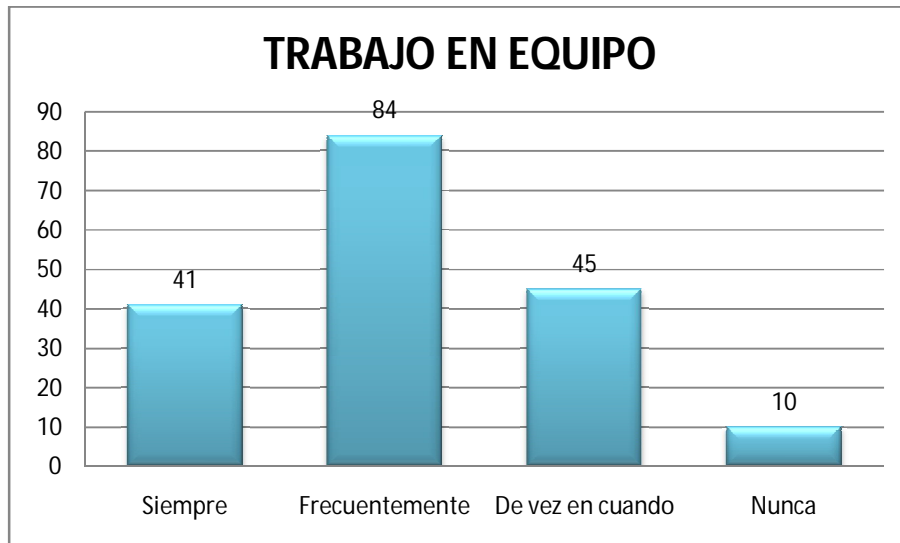


Grafica No. 14 Relación con Jefe y superiores

El factor correspondiente a la relación del empleado con su **Jefe y supervisor** resultó una vez más con mayoría hacia la respuesta frecuente pero esta vez con tendencia hacia la respuesta siempre. Para evaluar este factor se hicieron preguntas como:

- ¿Tengo confianza en las habilidades de mi jefe, supervisor para hacer su trabajo?
- ¿Recibo retroalimentación por parte de mi superior sobre el trabajo que realizo?
- ¿Mi superior conoce mis fortalezas y tiene interés en mi trabajo?
- ¿Cada año, semestre o trimestre recibo una evaluación de mi desempeño?

A la mayoría de estas preguntas la respuesta fue frecuentemente, pero un punto importante a señalar es que solo de vez en cuando, el empleado recibe una retroalimentación por parte de su supervisor y tampoco existe una evaluación de desempeño previamente planeada y estipulada en algún momento del año, la cual es importante realizar, porque es a través de esta que el supervisor conoce bien el trabajo de sus subordinados y a su vez, este sabe como lo está realizando y en que debe mejorar.

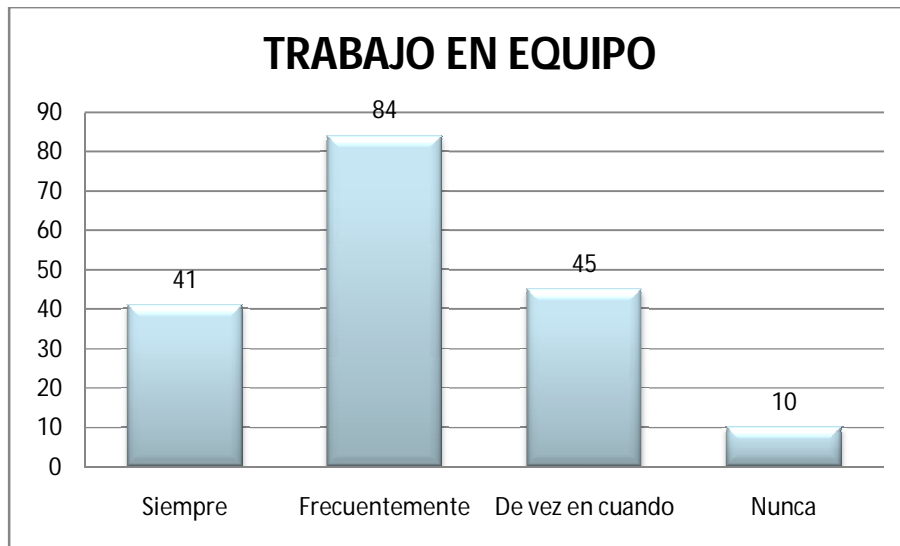


Grafica No. 15 Trabajo - Familia

El factor **Trabajo – Familia**, es importante para la estabilidad laboral del empleado, si su trabajo le permite tener ese balance, en el trabajo rendirá bien, pero si el trabajo empieza a afectar su vida familiar, esto le causara problemas que poco a poco se reflejaran en su trabajo. Para determinar este factor se realizaron preguntas tales como:

- En general, ¿el balance entre mi trabajo y vida familiar es bueno?
- ¿Se respeta el horario de trabajo?
- ¿Recomendarías a algún familiar o amigo a trabajar en la organización?

Afortunadamente en esta cuestión la evaluación resultó muy favorable, pues si no se afirmó con seguridad que el balance entre uno y otro es perfecto, las respuestas confirman que es bueno, sin ser excelente, pero es lo razonable para no causar problemas, aunque un punto importante en el que se debe poner atención es que de vez en cuando no se respeta el horario de trabajo del empleado, que de seguir así a la larga puede ir causando problemas.

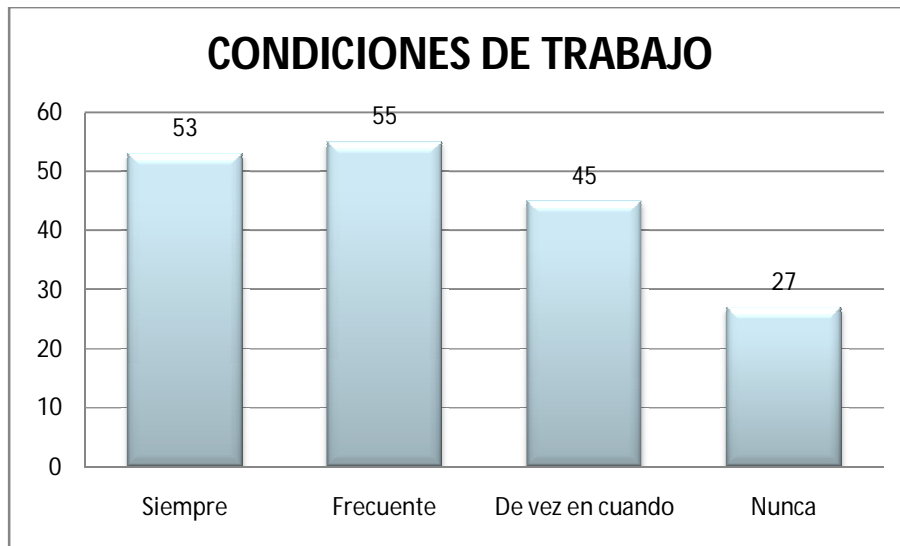


Grafica No. 16 Trabajo en equipo

En toda organización el **trabajo en equipo** es importante, pues muchas veces no es suficiente el trabajo individual, pero estas serán productivas si realmente resultan útiles. Por lo que se consideró importante evaluar este factor a través de estas preguntas:

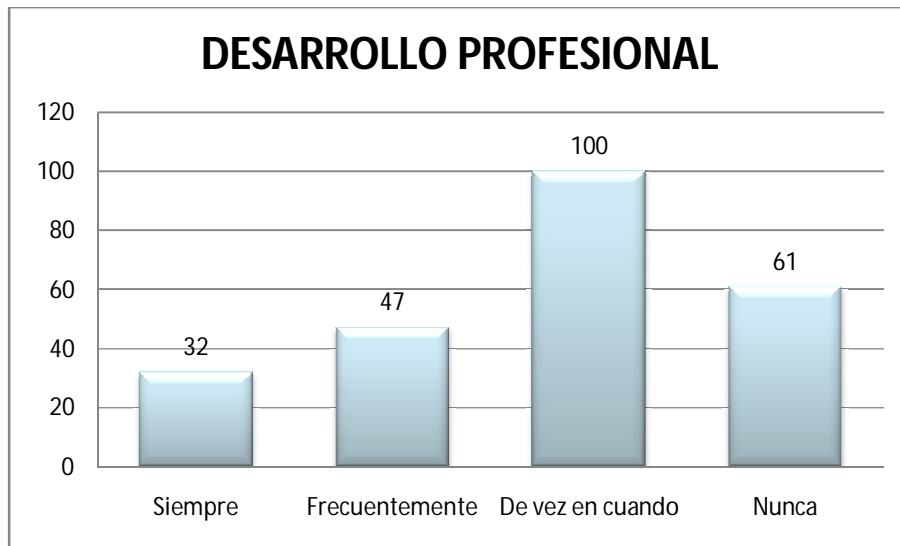
- ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?
- ¿En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización?
- Dentro de mi equipo, ¿mis compañeros aprecian mis contribuciones?
- ¿Puedo expresar mi punto de vista aún cuando contradiga al de los demás miembros?
- Las reuniones de mi equipo, ¿resultan de utilidad para realizar mi trabajo?

En términos generales esta situación es estable, ya que se puede contar con los compañeros de trabajo, hay participación en la toma de decisiones dentro de los equipos, sin embargo no hay una plena apertura a expresar los puntos de vista, si son contradictorios con el resto del equipo.



Grafica No. 17 Condiciones de trabajo

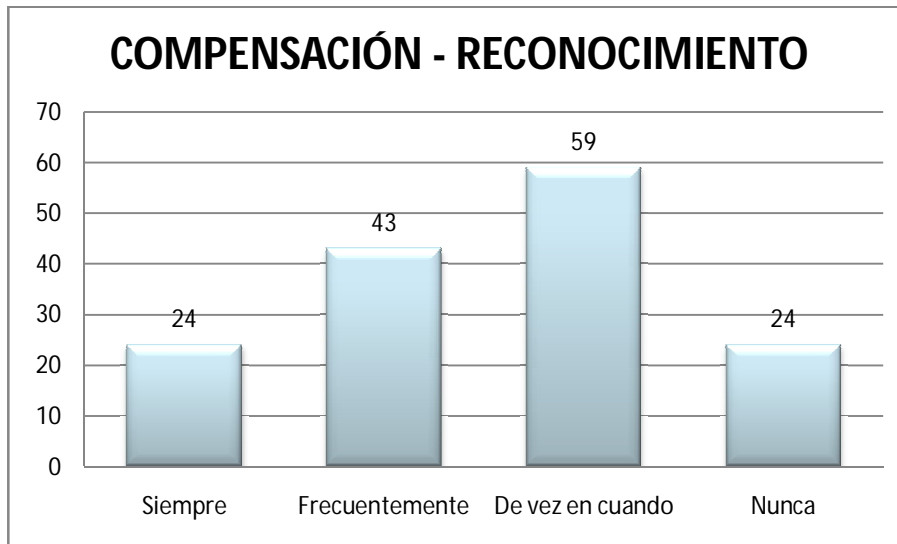
**Las condiciones de trabajo** en el que se desenvuelve el empleado son importantes, como lo es contar con el equipo suficiente para realizar su trabajo y que el ambiente laboral físico sea el adecuado, cosa que no ocurre del todo, pues si bien se es consciente de que se cuenta con el equipo necesario, también se confirma que el ambiente físico no es adecuado en cuestiones de olores y sobre todo de ruido. El único punto malo dentro de este factor es el hecho de que no se cuente con una descripción del cargo por escrito y actualizado, ni siquiera existen proceso por escrito, lo que afecta la actividad del empleado, este factor está estrechamente relacionado con la pregunta sobre la falta de manuales de reglas y procedimientos, así como el manual de descripción de puestos, lo cual nuevamente se ve como una seria debilidad para la institución.



Grafica No. 18 Desarrollo profesional

Para el desarrollo total de una persona, es importante tomar en cuenta el **desarrollo** que tenga dentro de su trabajo, si bien es cierto que se trabaja para cubrir necesidades físicas y económicas, como diría Maslow también se necesita la satisfacción personal que muchas veces brinda el desarrollo profesional. En este punto el problema es que al no haber una descripción de puestos por escrito ni un manual de procedimientos, y tampoco una evaluación de desempeño, entonces el empleado siente que la organización no tiene los parámetros suficientes para darle la oportunidad de una mejora profesional dentro de la institución, de brindarle en entrenamiento adecuado dependiendo de sus actividades y el cual sea efectivo y se expresa una necesidad de obtener nuevos conocimientos y habilidades. La mayoría no siente que su trabajo le permita desarrollarse profesional y personalmente y mucho menos que su actividad le permita ser promovido de manera justa.

Dentro de este factor se nota un desanimo y una incredulidad en alcanzar algo mejor a futuro, por ello es que la tendencia de la gráfica se dirige hacia el lado negativo, del de vez en cuando al nunca.



Grafica No. 19 Compensación-Reconocimiento

Este factor de **Compensación y reconocimiento** va de la mano con el anterior. Pues parte de que el empleado no vea un desarrollo profesional u oportunidades de mejora tiene que ver con que tampoco se siente bien recompensado, estos resultados se dieron en las preguntas:

- ¿Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia?
- ¿Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa?
- ¿Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?
- ¿Mi trabajo es evaluado de forma justa?
- ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

La encuesta muestra que gran parte de los empleados no cree que se le esté pagando lo justo de acorde con sus habilidades y experiencias, y aunque el pago es oportuno y en forma, no todos están de acuerdo con los beneficios que ofrece la institución. Así mismo consideran que no precisamente todos lo que tienen un desempeño sobresaliente son recompensados de manera justa. Lo que es negativo en la satisfacción laboral del empleado.

## IV. CONCLUSIONES

Debido a que las instituciones están conformadas por personas, es inevitable que existan problemas que afectan al factor humano, sin embargo estos pueden resolverse a favor de todos. Motivo el cual al realizar este proyecto de investigación, se detecto un problema, por lo que se planteo una hipótesis, se realizó un marco teórico, se desarrollaron y aplicaron instrumentos de medición y en base a los resultados que se dieron, se puede concluir que la hipótesis se cumple, debido a que al no existir una adecuada gestión del cambio por parte de un agente de cambio, identificada por los empleados como la alta dirección, donde se incluye la reestructura organizacional, impacto en algunos factores del cambio organizacional.

Si bien es cierto que en factores como jefe-supervisor, trabajo en equipo, condiciones laborales, la respuesta es positiva, en factores de tipo personales como lo es trabajo y familia, reconocimiento y sobretodo desarrollo profesional, hay un desanimo por parte del empleado considerado como una visión negativa de estos aspectos. Mucho de ello por una mala planeación del cambio, por falta de comunicación al respecto lo que conlleva a no hacerlos participes de los cambios y reestructuraciones, dejándolos fuera de aquello que les afecto, lo que crea un clima tenso y de incertidumbre.

Según los resultados arrojados a través de los instrumentos de medición, se puede concluir la existencia de un clima organizacional incierto, debido a un cambio, del que se está consciente de que existió pero este cambio fue no planeado, por lo que quizá a largo plazo se den cuenta de que es favorable y necesario ese cambio, pero en estos momentos no lo ven así, sobretodo porque no fueron participes del mismo.

Como en todo cambio, hay nuevas tareas que aprender, hacer cosas de diferente manera, la introducción de nuevas reglas y procedimientos, es decir un cambio en la estructura organizacional, pero a la vez también se da de manera muy fuerte el cambio en las actitudes y conductas de los miembros de la institución, que es lo que genera un clima organizacional incierto, porque no se sabe hacia dónde van los objetivos de la institución, hacia donde se dirige la

alta dirección y sobretodo en donde está parado el individuo y hacia donde debe dirigirse. Y cada quien según su óptica al cambio de diferente manera, ya que de una serie de características que describen al cambio, algunos lo ven como un cambio lento, otros como drástico, para algunos es positivo, para otros no tanto.

Un cambio de este tipo afecta principalmente en el estado de ánimo y en la satisfacción laboral más allá de afectar en aspectos materiales, tiene efectos personales y eso se corrobora cuando en el clima organizacional los puntos más débiles están en los factores de desarrollo profesional y reconocimiento y compensación.

La mejor manera de hacer participes a todos los integrantes de la institución que pasará o está pasando por un proceso de cambios, de reestructuración, es la comunicación, porque es la manera de involucrar a todos en una misma dinámica y ponerlos en el mismo camino hacia el mismo objetivo. Que finalmente tendremos que entender que todo cambio debe ser para bien, para mejorar, sin embargo es naturaleza del hombre tener miedo a los desconocido y si la alta dirección no ejerce el papel de principal agente de cambio involucrando a todos, entonces no habrá quien guie este proceso y cada quien tomará el cambio de manera personal aceptando lo que le parece positivo y descartando lo que no le agrada, cuando quizá en un inicio no sea tan agradable la situación, pero a largo plazo traerá efectos positivos para la institución.

Hay muchos medios de comunicación, de los cuales carece esta institución y es una carencia tan obvia que cada quien obtiene la información de donde a nivel personal considere adecuada, cuando en realidad esta puede ser incorrecta, generando más ruido al cambio y con ello al clima organizacional.

Por otra parte, al no existir una estructura organizacional formal, establecida y comunicada a los integrantes de la institución, cada quien se forma su propia estructura, y esto aunado a la falta de manuales organizaciones, descripción de puestos y falta de reglas y procedimientos previamente establecidos y comunicados, genera un caos estructural, pues a



ciencia cierta la persona desconoce los alcances y límites de su puesto, así mismo como a quien dirigirse si no hay una estructura, un organigrama difundido a toda la institución. La mayor parte del personal identifica la estructura como centralizada en un solo individuo, cuando platicando con la alta dirección no lo consideran así, ellos se inclinan por una estructura abierta y flexible, he aquí un ejemplo de que se tiene una diferente visión sobre un mismo punto. Estos son de los cambios que se han dado y no se han bajado o por lo menos no de la manera indicada a los niveles inferiores, es por ello que carecen de esta información oficial.

Un punto a destacar es que a pesar de que los instrumentos fueron contestados de manera anónima, por el tipo de respuestas es notorio el área al que pertenecen, por ello es que en algunas preguntas, las respuestas iban de un extremo a otro, lo que deja ver visiones diferentes de un mismo tema, de forma personal lo viven diferente al del compañero de al lado.

En conclusión la hipótesis principal y secundarias se cumplieron, quizá no al nivel o en el impacto que se esperaba al plantearlas, ello debido a los submundo diferentes que existen en cada área o departamento, es decir que hay áreas que por el líder, por la cantidad de personal a su cargo, por sus actividades, están en una mejor posición o situación que otras áreas que están al mismo nivel. Si se dividieran los resultados de los instrumentos de medición en dos, quedaría la mayoría en un extremo negativo y otro positivo y solo algunos que no se aventuraron a contestar un “sí” o un “no” y prefirieron elegir el “tal vez”.

Por lo que se concluye que de inicio, necesita unificarse toda la institución en una sola visión, misión y valores apoyados de un único manual de procedimientos, reglas y sobre todo de una específica descripción de cada puesto que exista dentro de la estructura organizacional real y previamente difundida por la dirección a todo el personal. Por otro lado, deben de existir medios de comunicación idóneos a la institución como pláticas informativas, tableros de avisos, periódico o revista semanal o mensual, boletines informativos, etc. Pero sobre todo actualizados, porque de lo contrario el personal dejará de verlo como una herramienta de información real y actual en

la cual pueda confiar. Es un hecho que si se hace partícipe a todo el personal, desde los niveles superiores hasta los inferiores sobre cambios, reestructuraciones y todo aquello que involucre a la institución, el clima organizacional no será un problema para la institución.

## **BILBIOGRAFIA**

Arias Galicia, Fernando 2002. "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. Algunos factores para su incremento". UNAM, México, D.F.

Arrazate Hernández Rafael, 2005. "Institucionalismo y Cambio Organizacional. El Instituto Mexicano del Petróleo en búsqueda de un nuevo modelo de gestión." UAM, México, D.F.

Brunet Luc, 1999 El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. 1997, México, D.F.

Chiavenato, Idalberto 2002. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Bogota, Colombia.

Cohen, Bruce J. 1980. Teoría y problemas de introducción a la sociología. McGraw-Hill Latinoamericana, Bogotá, Colombia.

Davis, Keith., Newstrom John W. 2002. Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill. México D.F.

Dalton Marie, Hoyle Dawn, Watts Marie. 2006 Relaciones Humanas. Thomson Learning, tercera edición. México, D.F.

Dubrin Andrew J. 2003. Fundamentos de comportamiento organizacional Thomson México.

Duck Jeanie Daniel. 2002, El Monstruo del Cambio. Empresa Activa.

Edel, R. García, A. Casiano R: 2007. Clima y Compromiso Organizacional, Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

Elías Hernández Alejandra 2005. "Reestructuración organizacional en la dirección de operaciones y Desarrollo técnico de una institución de seguros especializada en la salud" IPN México, D.F.

Flores Valentín Merarí 2002. "Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Profesores de Tiempo Parcial de una Institución de Educación Superior". UDLA, Cholula, Puebla

Furnham Adrian, 2001. Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México, D.F.

Hellriegel Don, Slocum Jr John W., Woodman Richard W 1998. Comportamiento Organizacional. Thomson Editores. México, D.F.

Kreintner / Kinicki. 1997 Comportamiento de las organizaciones Mc Graw Hill Irwin España.

Muchinsky, Paul. 2002. Psicología aplicada al trabajo. Thomson Learning. Sexto Edición México, D.F.

Ortiz Munive, Alberto y Tochimani Xique, Pedro 2004. Diagnostico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas. Cholula, Puebla

Robbins Stephen P, DeCenzo David, 2002. Fundamentos de administración conceptos esenciales y aplicación. Capitulo 5 Diseños de organización básicos. Pearson Education, tercera edición, México, D.F.

Robbins Stephen P, 1998. La administración en el mundo de hoy. Diseño de la organización, el dilema de eficiencia o flexibilidad. Prentice Hall Hispanamericana. México, D.F.

Robbins Stephen P. 1998 Comportamiento organizacional. Controversias y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F.

Zepeda Fernando. Psicología organizacional. 1999, Pearson Educación. México, D.F.