



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA**

**"DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN UNA FÁBRICA DE MUEBLES A PARTIR
DE LA PERCEPCIÓN DE SUS EMPLEADOS"**

**ALEXANDRA PATRICIA HERNÁNDEZ
MARTÍNEZ**

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87.

Zapopan, Jal., octubre del 2002.

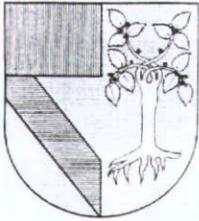


50835

CLASIF: _____
ADQUIS: 50835
FECHA: 7/08/03
DONATIVO DE _____
\$ _____

ej. 3

agregar al 50689



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

**"DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN UNA FÁBRICA DE MUEBLES A PARTIR
DE LA PERCEPCIÓN DE SUS EMPLEADOS"**

**ALEXANDRA PATRICIA HERNÁNDEZ
MARTÍNEZ**

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87

Zapopan, Jal. Octubre del 2002



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

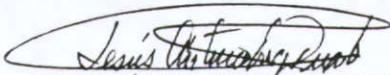
CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

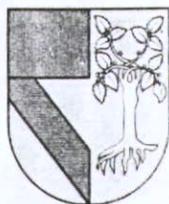
SRITA. ALEXANDRA PATRICIA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Tesis titulado "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA FÁBRICA DE MUEBLES A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE SUS EMPLEADOS" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.



LIC. JESÚS ANTONIO ENG DUARTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Octubre, 2002

Lic. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la Comisión de
Exámenes Profesionales
Universidad Panamericana, Guadalajara
Presente

El que suscribe, hace constar que la tesis "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA FÁBRICA DE MUEBLES A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE SUS EMPLEADOS", presentada por la señorita ALEXANDRA PATRICIA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, ha sido concluida en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente



LIC. EMMA DE LOS ANGELES ROSAS VALDES
ASESOR DE TESIS

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

1

CAPÍTULO I

Estructura de la Organización

1.1. Definición de organización.....	4
1.2. Características de las organizaciones.....	5
1.3. Importancia de las organizaciones.....	7
1.4. Clasificación de las organizaciones.....	7
1.5. Componentes básicos de una organización.....	10
1.6. Fines de la organización.....	11
1.7. Organización en las empresas.....	12
1.8. Estructura de la empresa.....	13

CAPITULO II

Cultura Organizacional

2.1. Definición de cultura organizacional.....	21
2.2. Origen de la cultura organizacional	23
2.3. Niveles de la cultura organizacional.....	24
2.4. Cómo aprenden la Cultura Organizacional los empleados.....	25
2.4.1. Valores.....	25
2.4.2. Héroes.....	26
2.4.3. Ritos y Rituales.....	27
2.4.4. Comunicaciones.....	29
2.4.5. Símbolos materiales.....	31
2.4.6. Socialización e Individualización.....	32
2.5. Tipos de culturas.....	33
2.6. Síntomas de una cultura que está en dificultades.....	35
2.7. Cambio de la cultura organizacional.....	36

CAPITULO III

Comportamiento Organizacional

3.1. Definición de comportamiento organizacional.....	38
3.2. Disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional.	40
3.3. Comportamiento individual.....	42
3.3.1 Actitudes.....	42
3.3.2. Personalidad.	43

3.3.3. Percepción.....	44
3.3.4. Aprendizaje.....	44
3.4. Comportamiento grupal.....	45
3.4.1. Razones por las que se forman los grupos.....	45
3.4.2. Etapas del desarrollo de un grupo.....	46
3.4.3. Tipos de grupos.....	46
3.4.4. Características de los grupos.....	47
3.5. Comportamiento organizacional.....	51
3.5.1. Motivación.....	51
3.5.2. Comunicación.....	53
3.5.3. Toma de decisiones.....	55
3.5.4. Liderazgo.....	59
3.5.5. Poder.....	61
3.5.6. Conflicto.....	62

CAPITULO IV

Metodología

4.1. Metodología empleada.....	66
4.2. Material.....	66
4.3. Descripción de la organización.....	69
4.4. Procedimiento.....	70
4.5. Análisis de la información.....	70
4.5.1. Comunicación.....	72
4.5.2. Estilo directivo.....	72
4.5.3. Seguridad.....	73
4.5.4. Conocimiento.....	73
4.5.5. Autorrealización.....	74
4.5.6. Identificación con la empresa.....	74

CONCLUSIÓN.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXO.....	83

INTRODUCCIÓN

La organización es un conjunto de personas que tienen un objetivo en común, el logro de este objetivo se basa en el esfuerzo de cada uno de sus miembros, es decir en su comportamiento.

El conjunto de comportamientos individuales y grupales que conforma el comportamiento organizacional determinan el grado en que la organización alcanza sus objetivos.

El comportamiento de las personas que forman parte de una empresa, y que constituye el comportamiento organizacional es delimitado por la cultura de la organización; que es el conjunto de valores y principios que aunque no siempre están escritos, son conocidos por sus miembros.

La cultura organizacional da a los miembros de una empresa pautas de conducta, que les indican que es aceptado y que no, dentro de la organización.

Cuando la cultura organizacional es congruente con los objetivos de la organización, ésta logrará productividad y calidad, pero cuando la cultura no guía el comportamiento organizacional hacia la eficacia, la cultura de la organización se debe modificar.

Un diagnóstico de la cultura organizacional permite a la organización darse cuenta en qué forma la cultura organizacional beneficia o perjudica el alcance de sus objetivos, implementando a partir de éste esquemas organizacionales de calidad, productividad y logro de objetivos.

La siguiente investigación busca brindar un instrumento que permita diagnosticar la cultura organizacional de una forma ágil, mediante la aplicación de encuestas, detectando la situación a través del personal de la organización.

Por medio del Diagnóstico de la cultura organizacional se busca dar un servicio de consultoría a la mueblería BOAL, que por sus necesidades da la oportunidad de implementar las propuestas que se darán como resultado de esta investigación.

La metodología que se siguió en esta investigación fue documental en los 3 primeros capítulos y de campo para la obtención de resultados en el cuarto capítulo.

El instrumento usado en esta tesis se basa en la investigación documental y en las necesidades de BOAL; la organización donde se aplicó.

El primer capítulo trata todo lo referente a la organización en general, su importancia, características, componentes, fines y estructura.

En el segundo capítulo se da un marco general sobre la cultura organizacional, cuál es su origen, niveles, cómo se transmite a los empleados y de qué manera influye en el comportamiento del personal de la organización.

El tercer capítulo describe lo que es el comportamiento organizacional y sus temas centrales como son: la motivación, comunicación, liderazgo y poder, toma de decisiones, los grupos en las organizaciones y el conflicto.

El cuarto capítulo trata sobre la metodología de la investigación, describe el instrumento que se utilizó en la investigación así como el lugar donde se aplicó, finalmente se habla del procedimiento que se siguió y de los pasos para analizar la información.

Esta es una investigación que busca determinar puntos de mejora en una empresa, para aumentar su efectividad.

CAPÍTULO I

Estructura de la Organización

1.1. Definición de Organización

Vivimos en un mundo compuesto y rodeado de organizaciones. Las naciones utilizan las organizaciones como un instrumento de desarrollo de los sistemas políticos, económicos, sociales y militares.

La definición de organización que se tomará como base en esta investigación es: Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación que se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines.¹

Una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:²

1. Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección y reclutamiento y formación.
2. Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados, simbólicos:
 - Los mitos (que establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual).
 - Las ideologías (sistema coherente de creencias, que da explicaciones generales convincentes de la realidad social).

¹ Cfr. ABRAVANEL, A. *Cultura organizacional aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. P. 18.

² Cfr. *Ibid* P. 30.

- Los valores (que son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social).

3. Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios que pueden contribuir a la elaboración y modificación de los otros dos componentes.

1.2. Características de las organizaciones ³

Las características de las organizaciones son los rasgos que la forman como una organización, describe sus procesos y objetivos.

1. La organización es una persona jurídica, una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
2. La organización es una unidad económica, tiene una finalidad lucrativa, su principal objetivo es económico.
3. La organización ejerce una acción mercantil, compra para producir y produce para vender.
4. Una organización asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, a través de su administración es la única responsable de que pueda haber pérdidas o ganancias.
5. La organización es una entidad social, su propósito es servir a la sociedad.

Para Etzioni las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de lo siguiente:⁴

1. La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades y de la comunicación, que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos.

³ RODRIGUEZ, J. *Como Administrar pequeñas y medianas empresas*. P. 72.

2. Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos en la organización y los dirigen hacia sus fines.
3. Sustitución de personal, las personas cuyo desempeño no satisface son remplazadas por otras

Si sólo se toman en cuenta estas tres características distintivas, hay otras instituciones sociales que sin ser organizaciones cumplen con ellas, como es la familia: en la que existen centros de poder, y se da la sustitución de sus miembros como es en el caso del divorcio.

Hermida J. en su libro *Administración & Estrategia* señala como características distintivas las siguientes:⁵

1. En una organización sus miembros tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones también comunes.
2. En la organización los miembros tienen un comportamiento racional y consciente, en función de la coordinación individual y grupal.
3. En la organización existe la posibilidad de rotación, intercambio y sustitución de cualquiera de sus miembros.
4. La organización cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros relativamente estables en el tiempo.
5. La organización está influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente al cual, también influye.

⁴ HERMIDA, J. y SERRA, R. *Administración & estrategia teoría y práctica*. P. 20.

⁵ Cfr. *Ibid.* P. 25.

1.3. Importancia de las organizaciones

Las organizaciones son un invento de los seres humanos y son necesarias por tres razones:

1. Para alcanzar objetivos: Muchos de los propósitos que un ser humano se formula en su existencia no podría lograrse sin la integración con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, investigar, aprender, ayudar, etc. Los objetivos que se propone un ser humano no podrían alcanzarse sin las organizaciones.
2. Para conservar la experiencia: Una organización tiene un memoria colectiva: registra, documenta y conserva, este aprendizaje acumulado está constituido por tradiciones, costumbres y experiencias. La experiencia nos dice que es útil y que riesgoso para una organización.
3. Para lograr permanencia: Sin organizaciones que perpetúen los intereses, las preocupaciones, los valores, el progreso sería limitado. Las organizaciones perpetúan lo que el hombre desea conseguir y sobrepasan su existencia.

1.4. Clasificación de las organizaciones

Las organizaciones se clasifican en tres grandes ramas:

1. De servicios
 2. Comerciales
 3. Industriales
1. De servicios: Producen un servicio para una determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea, éstos pueden ser:
 - Sin concesión: no requieren, más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades (restaurantes).

- Concesionadas por el estado: Son de índole financiero (instituciones bancarias).
- Concesionadas no financieras: Son aquellas autorizadas por el estado pero su servicio no es de carácter financiero (empresas para el suministro de agua).

2. Comerciales: Organizaciones que compran bienes o productos con el objeto de venderlos sin hacerles ninguna transformación, pero aumentando el precio de costo un porcentaje llamado "margen de utilidad". Estas empresas son intermediarios entre el productor y el consumidor.

3. Industriales: Se dividen en:

- Industrias extractivas: se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales sin modificar su estado natural.
 1. De recursos renovables: las actividades de estas empresas se encaminan a hacer producir a la naturaleza. Ejem: Explotación agrícola y ganadera.
 2. De recursos no renovables: la actividad de estas empresas trae consigo la extinción de recursos naturales. Ejem: La minería.
- Industrias de transformación: Adquieren materia prima para transformarla mediante el trabajo humano con empleo de maquinaria y obtener un producto con características diferentes a los adquiridos originalmente. Ejem: Empresas textiles.

1. Según la forma de integración del capital:

- Privadas: Su capital esta integrado por recursos de particulares.
- Estatales: Su capital esta integrado por recursos al estado.
- Mixtas: Su capital esta integrado por recursos tanto de particulares como por el estado

2. Según sus fines:

- Con fines de lucro: Buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables. La forma personas que desean multiplicar su capital.
- Sin fines de lucro: Manejan recursos pero no utilidades.
 - Fines comunitarios
 - Fines religiosos
 - Fines culturales
 - Fines políticos
 - Fines deportivos

3. Según su forma jurídica

- Unipersonal
- Institucionalizada:
 - Anónima
 - Civil
 - De responsabilidad limitada
 - Colectiva
 - Cooperativa
 - De capital e industrial

4. Según el origen de su capital:

- Nacional
- Extranjera
- Mixta

5. Según su sistema de autoridad:

- Autoritarias
- Participativas

6. Según su tamaño:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas

1.5. Componentes básicos de una organización

Las organizaciones buscan hacer el mejor trabajo en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo y al más bajo costo posible, para lograr esto, los componentes de la organización deben ser utilizados con máxima eficiencia.

Los componentes básicos de una organización son:⁶

1. Personal: son los grupos humanos, es el más importante ya que es el que utiliza los materiales, sigue los procedimientos y opera el equipo.

El personal se clasifica en:

- Obreros: su trabajo es generalmente físico.
- Empleados: su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.
- Supervisores: Su función es vigilar el cumplimiento de órdenes e instrucciones señaladas tiene más funciones técnicas que administrativas.
- Técnicos: personas que en base a un conjunto de reglas aplican la creatividad. Ejem: diseñadores de productos.
- Altos ejecutivos: en ellos predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores o administradores: sus funciones principales son fijar objetivos, políticas y revisar los resultados finales.

2. Materiales: son las cosas que se procesan para producir el servicio o producto final pueden clasificarse en:

⁶ HALL, R. *Organizaciones estructura y proceso*, P. 42.

- Bienes materiales: bienes muebles e inmuebles que integran la empresa; edificio, instalaciones, etc.
- Materias primas: elementos corpóreos que han de salir transformados en productos.
- Dinero: efectivo que se tiene disponible para gastos diarios.

3. Sistemas: Comprende procedimientos y métodos por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa.

- Sistema de planificación: actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo.
- Sistema de organización: forma como está estructurada la empresa.
- Sistema de control: El control es la esencia del funcionamiento de la empresa.
- Sistemas operativos: conjunto de hombres y medios cuyas actividades buscan la consecución de un objetivo común.

4. Equipo: instrumentos o herramientas que complementan la acción de la maquinaria.

1.6. Fines de la organización

Los fines de la organización son los objetivos a corto y largo plazo de cada uno de las partes que la integran.

Fin inmediato de la organización: la producción de bienes y servicios para un mercado.

Fines mediatos de la organización: La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, el Estado no busca obtener lucros.

Fines del empresario: en primer lugar busca la obtención de utilidades justas y adecuadas, así como tiene otras finalidades colaterales como son la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo, etc.

Los fines de los empleados, técnicos y jefes; buscan además de obtener un sueldo para sostenerse, buscar mejorar su posición social, su expresión personal y la garantía de su futuro.

1.7. Organización en las empresas

La organización de una empresa indica de que forma se agrupan personas y puestos de trabajo.

En una empresa hay dos tipos de organización; la formal y la informal:

La organización formal es una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La estructura formal debe ser flexible, debe permitir la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales. La estructura formal suele presentarse gráficamente por medio de un organigrama.

La estructura informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común, aunque este es favorable a resultados comunes, la estructura informal es: "Una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la estructura formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas,"⁷ son relaciones que no aparecen en un organigrama.

⁷ KOONTZ, H. Y WEHRICH, H. *Administración una perspectiva global*. p. 248.

La estructura informal hace más rápida la comunicación, crea en los miembros de la estructura formal un sentido de pertenencia, respeto por sí mismos y satisfacción.

1.8. Estructura de la empresa.

La estructura de la organización se puede definir como "Los rasgos de la organización que se utilizan para controlar o diferenciar las partes que forma la organización"⁸. La estructura debe definirse en función de los objetivos de la organización.

La estructura de la organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro atributos:⁹

1. División del trabajo: Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
2. Departamentalización: combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
3. Jerarquía: especificar quién depende de quién en la organización.
4. Coordinación: establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos y para vigilar la eficacia de dicha integración.

Todas las organizaciones tienen estructuras de puestos de trabajo que forman departamentos, en donde el personal debe aceptar acuerdos, políticas y normas establecidas en común, así como actividades que se deben llevar a cabo como consecuencia de una determinada estructura.

La estructura determina el número de personas que forman parte de cada departamento y que están bajo el control de un mismo director, la forma en que

⁸ GIBSON y IVANCEVICH. *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. P. 528

⁹ STONER, J y FREEMAN, E. *Administración*. P. 345.

se crean los departamentos y el control y coordinación que se tiene de ellos produce efectos sobre la eficacia de la organización.

El comportamiento de las personas que forman parte de la organización se ve afectada por el trabajo que realizan ya que el trabajo les exige que la persona realice determinadas actividades, y todo lo que se exige o espera de una persona puede causar satisfacción, estrés o ansiedad.

Según sea la configuración de los puestos de trabajo y de los departamentos de la organización que determina la estructura, así los grupos podrán estar más o menos cohesionados y ser más o menos comunicativos.

Para hacer el diseño de una organización los directivos deben definir los puestos de trabajo en función de las actividades y responsabilidades especializadas, deben agrupar los puestos de trabajo para formar departamentos de las dimensiones adecuadas y finalmente deben distribuir autoridad entre los puestos de trabajo.

í

Los puestos de trabajo se agrupan por la necesidad de coordinarlos, la departamentalización es el "proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común"¹⁰.

La departamentalización puede ser:

Funcional: combinar los puestos de trabajo de acuerdo a sus funciones, su principal ventaja es su eficacia y su principal inconveniente es que la cultura de un departamento puede llegar a ser mayor que la cultura de toda la organización.

¹⁰ KOTTER, J. *Cultura de la empresa y rentabilidad*. P. 538

Territorial: establece grupos de acuerdo con las distintas zonas geográficas, es posible en una organización con varias instalaciones ampliamente dispersas.

Por producto: agrupa los puestos de trabajo en base a los productos que se comercializan, sus ventajas es que fomenta la iniciativa y estimula la autonomía de los departamentos y su desventaja es la duplicidad de puestos de trabajo, aumentando los costos.

Basada en el cliente: esta departamentalización tiene mejores condiciones de satisfacer al cliente e identificar sus necesidades, y es posible cuando la organización tiene diversas clases de clientes.

De Matriz : Busca maximizar las ventajas y minimizar los inconvenientes de la departamentalización funcional y de la de producto, su principal característica es que en ella todas las personas responden a dos gerentes.

Después de que se ha dividido el trabajo y se han creado departamentos, se debe definir el tramo de control, que es: "El número de subordinados que dependen directamente de un gerente."¹¹ En seguida se presentan los factores que deben tomarse en cuenta para establecer el tramo de control

El tramo de control viable depende de los siguientes factores:¹²

- Complejidad y repetición de tareas subordinadas: cuanto más simples y repetitivas son las tareas, más fácil supervisar a los subordinados.

¹¹ STONER, J y FREEMAN, E. *op.cit* P. 348.

¹² WEXLEY, K y YUKL, G. *Conducta organizacional y Psicología del personal*, P. 276.

- Similitud de las tareas de los subordinados: si las tareas no son similares el tramo de control debe ser menor.
- La habilidad y motivación de los subordinados: cuando los subordinados son competentes se requiere de menor supervisión.
- Grado de independencia entre los papeles de los subordinados: cuando las tareas son altamente interdependientes se necesita mayor coordinación.
- Proximidad de las localidades de trabajo: es más difícil supervisar a subordinados que se encuentran físicamente separados.
- Capacidad del administrador para supervisar a los subordinados inmediatos: el tramo de control es más amplio si el administrador tiene bastante autoridad y energía.

La estructura determina aspectos de formalismo, complejidad y centralización en la organización.

Formalización: Es el punto hasta el cual la organización se basa en normas y procedimientos escritos para predeterminar los actos de sus empleados, la formalización se da cuando hay una elevada especialización de la mano de obra, un alto grado de delegación de autoridad, departamentos funcionales y un control de los directores muy amplio.

Las organizaciones altamente formalizadas tienen descripciones de puestos detalladas y reglas y reglamentos elaborados, la formalización sirve para regular la conducta y limitar la libertad de los miembros de la organización.

Los beneficios que trae a una empresa la alta formalización son:¹³

1. Facilita la coordinación.
2. Especifica claramente los deberes, responsabilidades y límites de autoridad.
3. Facilita el control, proporcionando estándares de desempeño bien definidos.
4. Reduce los costos de mano de obra al reducir la cantidad de habilidad.
5. La formalización de reglas y procedimientos uniformes ayuda a asegurar un trato igual para los clientes.
6. Proporciona a los empleados protección respecto al trato arbitrario por parte de los superiores.

Consecuencias desfavorables de la formalización:

1. Provoca rigidez de la conducta y obsesión con las reglas.
2. Limita el criterio y la autonomía del empleado.
3. La formalización requiere de tiempo y esfuerzo para desarrollar reglas y procedimientos estandarizados.
4. La formalización limita la adaptación a condiciones cambiantes.

La centralización se puede considerar como el punto hasta el cual la alta dirección delega autoridad para la toma de decisiones. Cuanto mayor es la especialización del trabajo y el uso de departamentos funcionales, hay mayor centralización, menos autoridad delegada.

¹³ WEXLEY, K. y YUKL, G. *Conducta organizacional y Psicología del personal*. p. 279.

En una organización altamente centralizada, la mayor parte de las decisiones se toman en el nivel más alto, y los administradores de nivel inferior tienen poca libertad para actuar de acuerdo a su propia iniciativa.

De esta manera las ventajas de la centralización son:¹⁴

1. Los altos ejecutivos están más enterados de las necesidades totales de la organización.
2. Existe una mayor uniformidad de política y acción.
3. Menos riesgo de errores ya que las decisiones son con ayuda de asesores expertos.
4. Es más fácil mantener el secreto acerca de planes y proposiciones estratégicas.

Ventajas de la descentralización:

1. Las decisiones operativas para subunidades geográficamente dispersas son tomadas por administradores más conocedores de las condiciones locales.
2. La motivación y el entusiasmo de los administradores de niveles inferiores es mayor cuando pueden tomar decisiones.
3. Permite a los altos ejecutivos disponer de más tiempo para la formulación de políticas y planeación a largo plazo.
4. Los problemas se pueden resolver más rápido cuando los administradores de niveles inferiores tienen autoridad para tomar decisiones.

¹⁴ WEXLEY, K. y YUKL, G. *Conducta organizacional y Psicología del personal* p. 278.

La complejidad es el número de diferentes puestos de trabajo y niveles de autoridad que existen en una organización. Entre mayor sea la especialización de la mano de obra y la delegación de la autoridad mayor será la complejidad.

En este capítulo se habló acerca de lo que es la organización, cuales son sus características y su importancia dentro de la sociedad, asimismo se explicó qué es la estructura organizacional y cómo influye en el comportamiento de las personas que trabajan en una organización.

En el siguiente capítulo se abordará el concepto de cultura organizacional y su influencia sobre el personal de la organización, facilitando o impidiendo que se alcancen los objetivos de la misma organización.

CAPÍTULO II

Cultura Organizacional

2.1. Definición de Cultura Organizacional

Cada organización posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de la filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. La cultura organizacional "crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo."¹⁵

Durante las últimas décadas varios autores han buscado definir el concepto de cultura organizacional, Schein define la cultura organizacional como:

"Se trata de elementos tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los miembros. Igualmente, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día"¹⁶

El diccionario Webster's define a la cultura organizacional como: "La cultura es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las siguientes generaciones."¹⁷

Los autores R.Whipp, R. Rosenfeld y A. Pettigrew definen la cultura organizacional como un "conjunto de creencias y valores mantenidos por los miembros a cerca de la organización"¹⁸, esta definición será la base para la siguiente investigación ya que busca dar como resultado un diagnóstico de la

¹⁵ DAVIS, K. *Comportamiento humano en el trabajo*. p. 70.

¹⁶ GARMEDIA, J. *Tres Culturas Organización y recursos humanos*. p. 37.

¹⁷ DEAL, T. *Culturas Corporativas*, p.4.

¹⁸ GARMEDIA, J. *Op. Cit.* p. 42.

cultura organizacional mediante la aplicación de encuestas al personal de la empresa.

La cultura tiene varias funciones dentro de la organización ya que desempeña un papel que define límites, es decir, señala diferencias entre una organización y las demás, confiere a la organización un sentido de identidad y facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo, mantiene unida a la organización ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados, por último la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actividades y la conducta de los empleados, para orientar hacia el logro de objetivos personales y organizacionales.

Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. Son positivas si ayudan a mejorar la productividad. Una cultura negativa puede entorpecer el comportamiento, y dificultar el rendimiento de una organización.

Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad, le indica a los empleados cómo hacer las cosas y qué es importante.

La cultura tiene tres aspectos fundamentales:¹⁹

- El tecnológico: relacionado con herramientas, materiales, técnicas y maquinaria.
- El sociológico: implica comprender las relaciones entre los hombres.
- El ideológico: incluye creencias, rituales y mitos.

¹⁹ Cfr. GARZA J. *Administración contemporánea reto para la empresa mexicana*. P. 425.

2.2. Origen de la Cultura Organizacional.

Para realizar un diagnóstico de cultura organizacional es necesario saber de donde surge y cómo se transmite a los miembros de la organización en los distintos niveles jerárquicos.

La primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores. La cultura de la organización procede de la interacción de los prejuicios y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden entonces por experiencia propia.

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas en la organización sirven para mantenerla, pues exponen a los empleados a experiencias similares, las actividades dentro de la organización mantienen en una parte importante en el mantenimiento de la cultura.

Tres de estas principales actividades son:²⁰

- Las prácticas de selección: la cultura organizacional influye en los criterios que se emplean para contratar nuevos empleados. La cultura se perpetua porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.
- Los actos de la dirección: La cultura organizacional influye sobre los actos de la dirección lo que imponen el ambiente general de lo que es una conducta aceptable o no.
- La socialización: es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional, la socialización de los trabajadores depende del éxito alcanzado al hacer corresponder sus valores con los de la cultura de la

²⁰ Cfr. GARZA J. *Administración contemporánea reto para la empresa mexicana*. P. 430.

empresa. Los empleados escogieran la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

La cultura se compone de respuestas que han sido aceptadas porque han tenido éxito, soluciones aprendidas, herramientas que han probado algún éxito en la solución de problemas.

La cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y qué deportes practican. La cultura une a los individuos e imparte sentido y propósito a sus vidas día tras día.

2.3. Niveles de la cultura organizacional.

La cultura organizacional tiene tres niveles, que son:²¹

Nivel 1: los artefactos; patrones de comportamiento audibles y visibles, tecnología y arte.

Nivel 2: los valores; Interpretación personal de los patrones del nivel 1.

Nivel 3: los supuestos; Supuestos personales que afectan el comportamiento.



²¹ GORDON, J. *Comportamiento Organizacional*. P. 473.

Esta investigación se centra principalmente en el nivel 2 que son los valores que tiene la organización mediante la percepción de su personal.

2.4. Cómo aprenden la Cultura Organizacional los empleados

La cultura se trasmite a los empleados de varias formas, entre ellas: Valores, héroes, ritos y rituales, comunicaciones, símbolos materiales, socialización e individualización.

En seguida hablaremos de cada uno de estos valores:

2.4.1. Valores

Son las creencias y conceptos básicos de una organización, son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Los valores definen el éxito en términos concretos para los empleados. "Si haces esto, también usted tendrá éxito."

Los valores corporativos definen el carácter fundamental de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás. Crean un sentido de identidad en el personal de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales.

Los valores y creencias de una organización desempeñan un papel muy importante para determinar hasta dónde puede alguien ascender en una compañía, intervienen en la comunicación al mundo externo de lo que se puede esperar de una compañía, sugieren el tipo de información que se considera más seriamente en la toma de decisiones.

Las compañías que tienen éxito ponen mucho énfasis en los valores, en estas compañías la gerencia presta gran atención a la formación de los valores para que se amolden al ambiente económico y de negocios de la compañía y a la

comunicación de estos a la organización. Estos valores son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja para la compañía, desde el más modesto trabajador de producción, hasta el que integra las filas de la alta gerencia.

Los valores compartidos afectan al desempeño de tres maneras principales:

- 1.- Los gerentes y otras personas, en toda la organización prestan extraordinaria atención a cualquier asunto enfatizado en el sistema de valores de la corporación.
- 2.- Los gerentes de menor nivel, toman mejores decisiones como promedio, porque se dejan guiar por su percepción de los valores compartidos.
- 3.- Los empleados simplemente trabajan un poco más porque están dedicados a los objetivos de su empresa.

2.4.2. Héroes

Los héroes personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización. El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con quien todos pueden contar cuando la situación es difícil. Los héroes tienen carácter y estilo inquebrantables; realizan cosas que todos los demás quisieran hacer. Demuestran que el ideal del éxito está dentro de la capacidad humana.

En la empresa los empleados admiran a ciertas personas que representan sus aspiraciones y aspiran a parecerse a ellos. Los héroes ejercen una influencia duradera dentro de la organización.

Los héroes refuerzan los valores básicos de la cultura de las siguientes maneras:

- Logran que el éxito sea alcanzable y humano.
- Suministran modelos de los papeles a desempeñar.
- Fungen como símbolo de la compañía ante el mundo.
- Conservan lo que hace que la empresa sea especial.
- Establecen una norma de desempeño.

- Motivan a los empleados.

Existen varios tipos de héroes:

- Los héroes natos son aquellos que nacen como tales, también se les llama visionarios, individuos cuya influencia dura generaciones, iluminan el camino de todos los empleados pero su influencia es amplia y filosófica.
- A los héroes creados también se les llama situacionales, tienden a surgir de situaciones específicas dentro del negocio; son los héroes de ese momento o día, aunque pueden durar años en el ambiente adecuado, inspiran a los empleados con el ejemplo. Dentro de los héroes creados se da una clasificación de héroes:
 - El héroe proscrito es necesario cuando la compañía requiere cierto grado de creatividad para desafiar los valores existentes, son causa de evolución de la empresa.
 - El héroe brújula son buscados por la gerencia, los instala en la compañía y los convierte en héroes, dan un nuevo estilo de cómo hacer las cosas.
 - Héroe obstinado: muestra perseverancia y dedicación a aquello en lo que se tiene fe.
 - Los héroes "vaca sagrada" personifican lo que la organización cree que es, rara vez hacen algo, quieren que todo siga operando como hasta el momento.

2.4.3. Ritos y Rituales

El ritual es "La dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura."²²

Las ceremonias son "celebraciones que se realizan cuando los empleados alcanzan ciertos puntos importantes en sus carreras, las ceremonias ayudan a la

compañía a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos.²³ Las ceremonias mantienen muy presentes los valores, los héroes y las creencias en la mente y el corazón de los empleados.

Las culturas crean ritos y rituales del comportamiento de su vida corporativa: con frecuencia establecen ambientes donde los empleados pueden jugar y divertirse.

Los rituales de la vida de trabajo no producen resultados directos, pero son valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades dándoles un significado, algunos de estos son: la contratación y los despidos, las recompensas y las formas de reunirse, el estilo de redacción, los modos de hablar y la manera de organizar una cena de jubilación.

Las reglas tácitas de comunicación personal permiten que los empleados sepan dónde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la compañía, y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí. Estos rituales de intercambio social rigen las relaciones entre jefes y trabajadores, viejos y jóvenes, profesionales y personal de apoyo, hombres y mujeres, empleados de la compañía y personas del exterior.

El ritual gerencial más importante es la junta, el cual es un reflejo de la cultura. Las juntas como rituales pueden proporcionar la oportunidad para que los gerentes escenifiquen sucesos que representan las creencias y los valores culturales.

Las compañías dan premios o realizan ceremonias cuando alguien se desempeña bien y ejemplifica los valores que la empresa quiere preservar.

²³ DEAL, T. *Culturas Corporativas*. P.68.

²⁴ DEAL, T. *Culturas Corporativas*. P.68.

A través de las culturas, los gerentes pueden y deben influir en la forma de actuar de los empleados, los rituales que los individuos aprenden en una cultura les imponen características de cómo conducirse, los rituales que funcionan bien en una cultura pueden fallar en otra, debido a los ambientes diferentes de los negocios. Sin ceremonias ni rituales, los valores importantes no tienen impacto.

2.4.4. Comunicaciones

La red cultural es el principal medio de comunicación dentro de la organización: une a todas las partes de la compañía sin tomar en cuenta puestos o títulos. La red no sólo transmite información, sino que también interpreta para los empleados el significado que tiene esta información.

La red puede reforzar las creencias básicas de la organización, realizar el valor simbólico de los héroes divulgando sus hazañas y sus realizaciones, fijar un nuevo clima de cambio y proporcionar al director general una rígida estructura de influencia.

Los personajes de la red cultural juegan un papel muy importante ya que son la base de la comunicación en la organización, así se presentará una breve descripción de cada uno de ellos.

Los narradores

En la Corporación, los narradores mantienen la cohesión y proporcionan directrices para que todo el mundo las siga. Es la más poderosa forma de transmitir información y moldear la cultura.

Los narradores preservan las instituciones y sus valores transmitiendo las leyendas de la compañía a los nuevos empleados, igualmente revelan mucho con respecto a lo que se necesita para progresar en la organización.

Los sacerdotes

Son los designados para que se preocupen por la corporación y los guardianes de los valores de la cultura, siempre tienen tiempo de oír confesiones y dan la solución para cualquier dilema, ayudan a sus compañeros en casos de derrota, frustración y desaliento.

Suelen tener más antigüedad que sus colegas, proporcionan un precedente histórico mediante parábolas que motivan a los demás.

Los murmuradores

La fuente de su poder reside en que su jefe los escucha, cuando alguien quiere que se haga algo, se dirige a ellos.

Entre sus habilidades se da una intensa lealtad, son capaces de adivinar el pensamiento de sus jefes, con rapidez y precisión, disponiendo de pocos indicios, tienen contactos en toda la organización y trabajan mucho para mantenerse al corriente de todo lo que trasciende en la red.

Los chismosos

Mientras que los sacerdotes hablan sólo haciendo analogías, los chismosos saben los nombres, las fechas, los salarios y los acontecimientos que están ocurriendo en la organización ahora.

Su papel es el reforzamiento de la cultura, ayudan a que prospere el proceso de la creación de los héroes, adorando sus hazañas pasadas y aumentando las noticias de sus últimas proezas.

Fuentes secretariales

Las secretarías dicen cómo es realmente la organización y lo que realmente está pasando, esto lo pueden hacer porque las fuentes secretariales forman una red estable de actores que están sólo relativamente involucrados y que, por tanto, son imparciales.

Los espías

Un espía es un compañero bien pagado y escondido entre los demás, alguien lo suficientemente leal para mantenerlos informados de lo que está pasando.

Escuchan todas las historias y saben quién está detrás de ellas. Todo lo hacen con cautela y precisión para mantener abiertos los canales de comunicación.

Los gerentes utilizan a los espías para verificar rumores o equilibrar la información que obtienen de sus secretarías.

"Los valores compartidos, sin la red cultural, ceremonias y rituales que los mantenga y desarrolle, se marchitan y mueren"²⁴

2.4.5. Símbolos materiales

El tamaño y la distribución de los despachos, la elegancia de los muebles, los estacionamientos para ejecutivos y la forma de vestir son algunos símbolos materiales que transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la alta dirección y los tipos de conducta que son indicados.

2.4.6. Socialización e Individualización

²⁴ LESSEM, R. *Gestión de la cultura corporativa*. P. 49

Keith Davis y John W. News hablan de dos Procesos en la comunicación de la cultura. El primero de ellos es la *Socialización* un proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos de la cultura de la organización y el proceso de *Individualización* que es la influencia activa en la naturaleza y actividades de la empresa.

Según la interacción entre la socialización (aceptación de las normas) y la individualización (impacto que tiene el individuo en la organización); hay cuatro tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y valores de la empresa, ejerciendo a la vez diversos grados de influencia:²⁵

- 1.- Conformidad: mucha socialización y poca individualización.
- 2.- Individualismo creativo: mucha socialización y mucha individualización.
- 3.- Aislamiento: poca socialización y poca individualización.
- 4.- Rebeldía: poca socialización y mucha individualización.

El tipo de empleados que una organización contrata depende en gran medida de su cultura organizacional.

Los supuestos y valores que forman la cultura organizacional son intangibles, pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados.

2.5. Tipos de culturas

Dentro de una cultura pueden existir subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la

organización, cuando se habla de la cultura organizacional se habla de una cultura dominante.

En las organizaciones grandes se suelen desarrollar subculturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros, estas subculturas pueden estar definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica.

Las subculturas comprenden los valores centrales de la cultura dominante más otros valores singulares de los miembros de un departamento o una zona geográfica.

Hay culturas fuertes y culturas débiles. En una cultura fuerte los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos, cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores centrales es mayor su compromiso con esos valores, y por ello, más fuerte será su cultura.

Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en la conducta de sus empleados. Una cultura fuerte puede sustituir las reglas y los reglamentos que rigen la conducta de los empleados sin que existan documentos escritos. Cuando los empleados aceptan la cultura organizacional, interiorizan las reglas de la organización.

Elementos de las culturas corporativas fuertes.²⁶

- Una filosofía ampliamente compartida: comprensión real de lo que la organización sustenta y que a menudo se expresa en frases (slogans).

²⁶ Cfr. DAVIS, K. Op. cit., P. 72.

- Interés por los individuos: que se manifiesta en reglas, políticas, procedimientos y adhesión a las obligaciones laborales.
- Reconocimiento de los héroes: individuos cuyas acciones sobresalientes ilustran la filosofía sustentada por la compañía.
- Creencias en ritos y ceremonias: éstos constituyen actos importantes para los miembros y para construir una identidad común.
- Sentido bien entendido de las reglas y expectativas informales: los empleados entienden lo que se espera de ellos.
- Creencia de que lo que los empleados hacen es importante para otras personas.

Jeffrey Sonnenfeld ha definido cuatro tipos de culturas:²⁷

LA ACADEMIA: Estas compañías suelen reclutar a jóvenes recién egresados de la universidad, prepararlos con una amplia capacitación especializada, y después guiarlos por infinidad de puestos especializados, con funciones específicas. Es un lugar adecuado para los escaladores que quieren dominar a fondo cada puesto nuevo que ocupan.

EL CLUB: Concede mucha importancia a la adaptación, a la lealtad y al compromiso. Aquí la antigüedad, la edad y la experiencia cuentan mucho.

EL EQUIPO DE BÉISBOL: Buscan personas talentosas de cualquier edad o grado de experiencia y las recompensan de acuerdo a lo que producen, buscan personas arriesgadas e innovadoras.

LA FORTALEZA: Se preocupa por su supervivencia, ofrecen poca seguridad de empleo, para quienes les gusta el desafío de un cambio total es un lugar atractivo para trabajar.

²⁶ Cfr. SCHERMENHOR J. y HUNT J. *Comportamiento en las organizaciones*, p. 331

²⁷ Cfr. STEPHEN P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, p. 621.

Muchas organizaciones no concuerdan con toda claridad dentro de una de las cuatro categorías, ya sea porque sus culturas representan una mezcla, o porque están pasando por una transición.

Cada uno de los cuatro tipos culturales tiende a atraer a cierto tipo de personalidad y la integración entre la personalidad y la cultura organizacional afecta la medida en que la persona irá ascendiendo por las filas administrativas y la facilidad con que irá ascendiendo.

2.6. Síntomas de una cultura que está en dificultades

Las organizaciones cuyas culturas son débiles presentan algunas de las siguientes características:

- Carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito en esa organización.
- Tienen creencias, pero no está claramente definido cuáles son las más importantes.
- Hay una fragmentación en la cultura, dentro de una cultura hay distintas normas en la forma de vestir y hablar, los ambientes físicos son diferentes, hábitos de trabajo y rituales diferentes.
- Los héroes de la cultura no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante.
- Los rituales de la vida cotidiana son contradictorios.
- Una cultura tiene dificultades cuando su personal está crónicamente descontento y tiene un alto cambio de personal.

- Cuando los empleados se sienten atemorizados y su temor se expresa en arranques emocionales, ya que la cultura indica a sus empleados lo que deben hacer y les asegura que si lo hacen serán aceptados y premiados.

2.7. Cambio de la Cultura Organizacional

Muchas de las funciones de la cultura son valiosas para la organización y para el empleado, pero la cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización.

La cultura de una organización puede cambiar con la finalidad de respaldar sus estrategias y mejorar el desempeño de su personal dentro de la organización.²⁶

1. Desarrollar una visión clara del futuro de la organización y de la cultura que se requiere para cumplirlo.
2. Asegurar el apoyo de los mandos superiores.
3. Hacer que los mandos superiores modelen la cultura nueva ante los subalternos, con un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados.
4. Operar los cambios en la estructura de la organización, en los sistemas de recursos humanos y en los estilos y las prácticas administrativas que sustentan el cambio de cultura.

²⁶ GORDON, J. Op. cit. P. 482.

5. Elegir e integrar a los nuevos empleados para que se adapten a la nueva cultura. Conservar o despedir a los empleados existentes que no logren adaptarse.

La cultura organizacional es un sistema de símbolos que es influido por la historia de la organización, sus líderes pasados y por la sociedad circundante, que influye sobre la conducta del personal de la organización y es transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

La siguiente investigación tiene como propósito reflejar la cultura como una imagen interna que busca captar las percepciones que el personal tiene acerca de la organización, es decir la imagen de la organización capturada por su personal.

La eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano. El rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización.

La cultura de una organización define los comportamientos y vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige sus relaciones internas.

El siguiente capítulo muestra como la cultura organizacional influye sobre el comportamiento del personal de la organización para que estos y la organización alcancen sus objetivos.

CAPÍTULO III

Comportamiento Organizacional

3.1. Definición de Comportamiento Organizacional

Los conocimientos del comportamiento organizacional permiten comprender mejor las situaciones que se dan dentro de las organizaciones, para encontrar la manera de orientar el comportamiento de los individuos, los grupos y la organización con el fin de mejorar los resultados y aumentar la eficacia organizacional.

El Comportamiento Organizacional busca identificar medios para que las personas actúen más eficazmente dentro de las organizaciones.

El comportamiento organizacional ha sido definido por algunos autores como: "El estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones"²⁹.

El comportamiento organizacional "investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tales conocimientos al mejoramiento de la eficacia de la organización."³⁰ El comportamiento organizacional estudia lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de la empresa.

El comportamiento organizacional estudia sistemáticamente actos y actitudes del personal de la organización, así como la razón del ausentismo y la rotación de personal, buscando explicar como estos factores afectan la efectividad y productividad de la organización.

²⁹ DAVIS. K. *Op. cit.* P. 5.

³⁰ ROBBINS. S. *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones.* P. 7.

Al igual que muchas otras ciencias el comportamiento organizacional tiene como meta describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos, el comportamiento organizacional busca:

- Describir sistemáticamente el modo en que las personas actúan en variedad de condiciones.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen dentro de la organización, buscando las razones detrás de los actos.
- Predecir la conducta futura de los empleados, lo que permite emprender acciones preventivas evitando descontrol dentro de la organización.
- Controlar y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo, así se tendría la posibilidad de ejercer un impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad.

Las personas, la estructura, la tecnología y el entorno son cuatro fuerzas que ejercen efecto en el comportamiento organizacional.

El que las *personas* trabajen en una organización para cumplir un objetivo implica que exista una estructura de relaciones formales, los trabajadores para cumplir con sus labores hacen uso de la tecnología, por lo que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología, la cuál recibe la influencia del entorno externo.

Las personas componen el sistema social interno de las organizaciones, el cuál consta de individuos y grupos, los grupos son dinámicos: se forman, cambian y desmantelan. Los grupos dentro de una organización pueden ser formales o informales.

La *estructura* define las relaciones formales y las actividades que las personas deben realizar dentro de una organización, para que se pueda coordinar eficazmente un trabajo es necesario que las personas de la organización se relacionen en forma estructural.

La *tecnología* aporta los recursos con los que las personas trabajan e influye en las tareas que éstas ejecutan, teniendo una influencia significativa en las relaciones de trabajo y permitiendo a las personas trabajar más y mejor.

Todas las organizaciones operan en un sistema externo, forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, los cambios que ocurren en este entorno generan demandas sobre las organizaciones, lo que tiene un efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo.

Cuando el *entorno* cambia, las organizaciones se ven obligadas a cambiar también, mejorando su estructura y tecnología, lo que modifica el comportamiento de las personas que trabajan en la organización buscando así aumentar la calidad en sus servicios y su competitividad.

3.2. Disciplinas que contribuyen al campo del Comportamiento Organizacional.

El campo del comportamiento organizacional es interdisciplinario, se integra tanto por ciencias de la conducta como por ciencias sociales, y su propósito consiste en aplicar todas las ideas de estas disciplinas que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones.

El comportamiento organizacional se construye con base en las contribuciones de las siguientes disciplinas:³¹

³¹ ROBBINS, S. *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, p. 18.

- **Psicología:** ciencia que busca medir, explicar y algunas veces influir sobre el comportamiento humano, la psicología a contribuido con el comportamiento organizacional con investigaciones acerca del aprendizaje, motivación, personalidad, percepción, entrenamiento, eficacia de liderazgo, satisfacción en el trabajo, toma de decisiones, evaluación de rendimiento, medición de la actitud, selección del empleado, diseño del trabajo y tensión del trabajo.
- **Sociología:** estudia a la gente en su relación con otros seres humanos, algunas de sus contribuciones han sido; dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, poder y conflicto.
- **Psicología social:** es un área de la psicología que mezcla los conceptos de la psicología y la sociología y se enfoca en la influencia de unas personas sobre otras. Algunas de sus aportaciones son; actitud de cambio, procesos de grupo y toma de decisión de grupo.
- **Antropología:** es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, sus investigaciones son los valores comparativos, cultura y ambiente organizacional.
- **Ciencia política:** estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político, ha contribuido con investigaciones sobre el conflicto, poder y políticas intraorganizacionales.

El comportamiento organizacional tiene tres componentes de los que se hablarán enseguida:

1. Comportamiento individual.
2. Comportamiento grupal.
3. Comportamiento organizacional.

3.3. Comportamiento individual

Cada empleado es diferente de los demás en muchos aspectos. La conducta de un empleado es compleja porque está determinada por diversas variables.

El estudio de las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje dan las bases para la comprensión del comportamiento del individuo.

3.3.1 Actitudes.

Las actitudes son afirmaciones de valor las cuales pueden ser favorables o desfavorables acerca de la gente, los objetos o los acontecimientos, las actitudes muestran como nos sentimos acerca de algo. Hay dos actitudes que se refieren al trabajo: la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto y con la organización.

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, los principales factores que influyen sobre la satisfacción laboral son:

- Recompensas equitativas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Un trabajo intelectualmente estimulante.
- Colegas cooperadores.

Los empleados tienden a preferir puestos en los que puedan aplicar sus habilidades y capacidades, los empleados quieren sistemas de pago que les parezcan justos, claros y que sean congruentes con sus expectativas.

Las personas no sólo buscan obtener del trabajo sólo dinero, también buscan satisfacer las necesidades de trato personal y esto lo obtienen si cuentan con compañeros que brinden amistad y colaboración.

Las actitudes de los empleados influyen en el comportamiento, los empleados satisfechos tienen índices menores de rotación y ausentismo que los insatisfechos.

50835

Así como las personas se comportan en base a sus actitudes, su personalidad también determina gran parte de su comportamiento.

3.3.2 Personalidad

La personalidad es la combinación de atributos psicológicos que se emplean para clasificar a las personas, hay 16 pares de rasgos fundamentales que definen la personalidad:³²

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Reservado | • Sociable |
| 2. Poca inteligencia | • Mucha inteligencia |
| 3. Afectado por sentimientos | • Emocionalmente estable |
| 4. Sumiso | • Dominante |
| 5. Serio | • Despreocupado |
| 6. Acomodaticio | • Consciente |
| 7. Tímido | • Emprendedor |
| 8. Inflexible | • Sensible |
| 9. Confiado | • Suspica |
| 10. Práctico | • Imaginativo |
| 11. Directo | • Juicioso |
| 12. Seguro | • Aprensivo |
| 13. Conservador | • Experimentador |
| 14. Dependiente del grupo | • Autosuficiente |
| 15. Incontrolado | • Controlado |
| 16. Relajado | • Tenso |

Las personas tienden a ser más productivas si su personalidad tiene correspondencia con las características de su puesto. Las personas no actuamos de igual forma en situaciones iguales, en nuestro comportamiento influye nuestra personalidad y la manera en que percibimos la realidad.

³² Ibidem, P. 39

3.3.3. Percepción

La percepción "es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno"³³, las personas interpretamos lo que vemos y lo llamamos percepción.

Hay numerosos factores que conforman la percepción, estos factores pueden influir sobre la persona que percibe, sobre el objeto percibido o sobre la situación en la que ocurre la percepción. La percepción de una persona se ve influida por sus características personales, por sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

El empleado reacciona no a la realidad sino a lo que él percibe como real.

La forma en que el empleado interpreta su ambiente laboral (percepción) influye en el grado de motivación y por lo tanto en el comportamiento personal en el trabajo.

3.3.4. Aprendizaje

El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia o la enseñanza. Casi todo el comportamiento humano complejo es aprendido, el aprendizaje nos ayuda a adaptarnos y a dominar nuestro ambiente.

La conducta de las personas esta en función de las consecuencias de sus conductas anteriores, si las consecuencias son favorables se repiten las conductas, pero si las consecuencias son desfavorables tienden a no repetirse.

³³*Ibidem*, P. 44.

El aprendizaje de una conducta puede darse de dos formas:

1.- El aprendizaje es delineado cuando una conducta se refuerza sistemáticamente por medio de recompensas.

2.- El modelamiento del aprendizaje se da cuando lo que aprendemos es resultado de observar a los demás y modelar nuestro comportamiento según el de ellos. El nuevo empleado busca en la empresa alguien que sea respetado y exitoso y tratará de imitarlo. La cultura de la organización define cuales son esas personas exitosas a las que el resto de los empleados buscan imitar.

Las actitudes, la percepción y la personalidad influyen sobre el grado de motivación que tiene el empleado

3.4. Comportamiento grupal

La conducta individual en las organizaciones está profundamente influida por los grupos. "Un grupo es una colección de personas que interactúan la una con la otra regularmente durante un periodo y se perciben a sí mismas como mutuamente dependientes respecto al alcance de una o más metas comunes."³⁴

Dentro de los grupos la conducta y/o el rendimiento de sus miembros está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás

3.4.1. Razones por las que se forman los grupos

Existen cuatro razones por las que los grupos formales e informales se integran:

1. Satisfacción de necesidades por medio de pertenecer a un grupo satisface necesidades de seguridad, social y estima.

³⁴ WEXLWY, K. Y YUKL, G. *Conducta Organizacional y Psicología del personal*, p. 149.

2. Proximidad y atracción de los individuos que trabajan cerca tienen oportunidad para intercambiar ideas y actitudes formando grupos.
3. Identificarse con los objetivos del grupo; cuando una persona se identifica con los objetivos de un grupo busca formar parte de él.
4. Economía: algunos grupos se forman porque los individuos creen que de ello pueden derivarse beneficios económicos.

3.4.2. Etapas del desarrollo de un grupo

Los grupos atraviesan por cuatro etapas en el proceso de desarrollo:³⁵

1. Aceptación mutua: los miembros no sienten deseos de comunicarse entre sí.
2. Comunicación y toma de decisiones: los miembros del grupo empiezan a comunicarse abiertamente entre sí.
3. Motivación y productividad: los grupos se esfuerzan por conseguir sus objetivos.
4. Organización y control: los miembros actúan de acuerdo a las normas del grupo.

3.4.3. Tipos de grupos

Los grupos pueden ser formales e informales:

Los grupos *formales* son una subunidad legítima de la organización; las metas, reglas, membresía y selección de un líder de estos grupos son especificados por la organización, las necesidades y los procesos de las organizaciones tienden a la formación de dos tipos de grupos formales:

³⁵ GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. *Las organizaciones comportamiento estructura y procesos*. p. 358.

1. Grupo de mando: está formado por los subordinados que reportan a un determinado supervisor.
2. Grupo de tarea: en este los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto.

Los grupos *informales* se desarrollan al margen de los planes de la organización; son subculturas con relativa autonomía dentro de la organización, éstos grupos tienden a ser pequeños y a estar compuestos de personas del mismo tipo de puesto o intereses y con antecedentes similares.

Los grupos informales satisfacen necesidades sociales en los empleados como son la amistad y el afecto, los grupos informales evitan la competencia dañina entre los empleados y facilitan la cooperación. Existen dos tipos de grupos informales:

1. Grupos de interés: en estos grupos sus objetivos no están relacionados con la organización, pero son comunes a cada grupo.
2. Grupos de amistad: en estos grupos las relaciones y comunicaciones se extienden fuera de su ambiente laboral

La principal diferencia entre los grupos formales y los informales es que los formales los crea la organización como un medio para conseguir un fin, mientras que los grupos informales satisfacen la necesidad asociativa del ser humano.

3.4.4. Características de los grupos

Cuando un grupo reconoce la existencia de una meta común, se formulan procedimientos para alcanzarla, se determinan roles y tareas especializadas para

cada persona, se desarrollan normas para regular la conducta y finalmente emergen uno o varios líderes.

Entre las principales características de los grupos se encuentran:

1. En todos los grupos hay algún tipo de estructura, los miembros se diferencian en factores como experiencia, status, agresividad, y dependiendo de ellos cada miembro llega a ocupar una posición dentro del grupo.
2. El estatus en los grupos formales se basa en la posición ocupada en la organización y en los grupos informales puede basarse en cualquier aspecto relevante para el grupo, como lo son la edad y las habilidades específicas.
3. Cada persona en la estructura de grupo tiene asignado un rol esperado, que consiste en las conductas que se esperan de quien ocupe esa posición, además del rol esperado existe el rol percibido; que son las conductas que una persona en una determinada posición cree que debería representar. Cuando hay deferencia entre los dos roles se presentan conflictos y frustraciones.
4. Establecen normas que son estándares de conducta aceptados por los miembros del grupo y que se han desarrollado como consecuencia de la interrelación a través del tiempo.
5. Dentro de los grupos siempre se da el rol de liderazgo, el líder dentro del grupo contribuye a que el grupo consiga sus objetivos, es mediador en los conflictos de grupo y personifica los valores y aspiraciones de los miembros.
6. En los grupos se da la coherencia que es la fuerza y deseo de los miembros de un grupo de permanecer en él. La coherencia que hay en un grupo determina en gran medida la influencia que el grupo tiene sobre sus miembros. En un grupo muy coherente existe un alto grado de amistad y estimación, es más

probable que la cooperación y el trabajo en equipo se presenten en los grupos coherentes que en los que no lo son.

La coherencia de un grupo se puede ver afectada por:

- **Tamaño del grupo:** es más probable que los grupos pequeños tengan más coherencia.
- **Homogeneidad de los miembros:** la similitud de actitudes y valores entre las personas de un grupo hace que el grupo tenga más coherencia.
- **Estabilidad de la membresía:** los grupos que tienen los mismos integrantes durante un largo periodo tienden a ser más coherentes.
- **Interdependencia de metas:** un grupo tiene más coherencia si los miembros dependen unos de otros para el alcance de metas compartidas.
- **Amenaza externa:** cuando un grupo es amenazado por un competidor externo la coherencia tiende a aumentar.
- **Dificultad de admisión:** un grupo muy exclusivo y selectivo tiende a ser más coherente.
- **Consenso sobre el status:** El status de una persona es la cantidad de respeto y prestigio que le es dispensada por otros miembros del grupo, el status puede basarse en la antigüedad, edad, sexo, habilidad, educación y logros anteriores. Existe consenso sobre el status cuando los miembros del grupo están de acuerdo sobre el status relativo de cada persona del mismo.

Los grupos pueden influir sobre la conducta de sus miembros por medio de presiones sociales como son las bromas, sarcasmos, el trato silencioso, etc.

Cuando la conducta se adapta a las normas del grupo se denomina como acatamiento, los nuevos miembros de los grupos buscan ser aceptados por el grupo y frecuentemente imitan la conducta de otros miembros de alto status.

Dentro de los grupos se dan tres tipos de conducta:

1. Conducta orientada a la tarea: es esencial para el éxito y continuidad del grupo, incluye conductas en las que el grupo selecciona sus metas y progresa hacia su consecución
2. Conducta de mantenimiento del grupo: esencial para la efectividad del grupo, incluye conductas que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales, mantener la coherencia y manejar conflictos entre los miembros del grupo.
3. Conducta autoorientada: son acciones por parte de personas que sirven a sus necesidades individuales, pero que no facilitan el alcance de las metas del grupo ni su coherencia. La conducta autoorientada a menudo distrae al grupo de las actividades de su tarea e interfiere con la solución de problemas.

Muchas de las decisiones importantes en las organizaciones son tomadas por los grupos más que por los individuos. En la utilización de grupos en la toma de decisiones existen tanto desventajas como ventajas.

Los grupos son más adecuados para tomar decisiones complejas que requieren de la agrupación de conocimientos e ideas por parte de varias personas.

los grupos de decisión representan una forma de participación que usualmente produce mayor compromiso de los participantes que las decisiones impuestas autocráticamente. Las decisiones en grupo llevan mucho más tiempo, y no necesariamente son mejores que las que tomaría un director con la experiencia necesaria.

Las decisiones de grupo son influidas por varias características como son: el tamaño y composición del grupo, las características de los miembros, las diferencias de status y la coherencia.

3.5. Comportamiento organizacional

Los principales factores que definen el comportamiento organizacional son:

- la motivación
- el comportamiento líder
- el poder
- la comunicación interpersonal
- el aprendizaje
- la actitud de desarrollo y la percepción
- el conflicto
- la toma de decisiones.

A continuación se presentarán cada uno de ellos, para analizar la importancia que tienen en la organización.

3.5.1. Motivación

El desempeño que una persona tiene en su trabajo depende no sólo de su capacidad, sino también de la motivación.

La motivación "es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual"³⁶.

Una necesidad es alguna carencia física o psicológica, una necesidad insatisfecha crea tensión y estimula los impulsos internos del sujeto, estos impulsos buscan alcanzar metas que si se consiguen, lograrán satisfacer la necesidad.

La motivación tiene como base seis necesidades principales:

1. Necesidad de realización: una persona que tiene gran necesidad de realización obtiene satisfacción al experimentar el éxito al completar una tarea difícil, estas personas disfrutan de actividades que representen un desafío.
2. Necesidad de afiliación: es el deseo de disfrutar de compañía y relaciones interpersonales amistosas, alguien con una fuerte necesidad de afiliación puede sentirse muy interesado en caer bien y en ser aceptado, le gusta trabajar con otras personas si éstas son amistosas y cooperativas.
3. Necesidad de estimación: es el deseo de ser respetada y apreciada, la necesidad de estimación es satisfecha por otras personas a través de alabanzas, reconocimientos y recompensas.
4. Necesidad de independencia: las personas con una gran necesidad de independencia quieren gozar de un alto nivel de libertad y autonomía en sus vidas, en el empleo prefieren hacer su trabajo sin una supervisión estrecha.

³⁶ ROBBINS, S. Op.cit. P. 52.

5. Necesidad de poder: grado en el que se desea influir sobre otras personas, éstas personas encuentran satisfacción en influir sobre otras, buscan puestos de autoridad.

6. Necesidad de seguridad: es el interés por evitar el daño físico y el desastre económico, éstas personas se preocupan por la seguridad en el puesto y la pérdida del ingreso.

La motivación no es observable directamente, se puede inferir observando la conducta de las personas o midiendo los cambios en sus maneras de actuar.

3.5.2. Comunicación

Las funciones de planificación, organización y control que se llevan a cabo en una organización se basan en la comunicación.

La comunicación es el "proceso de transmisión de información entre dos o más personas"³⁷.

La comunicación es un proceso vital en las organizaciones porque es esencial para todos los demás procesos organizacionales como son: el liderazgo efectivo, la planeación, el control, coordinación, entrenamiento, toma de decisiones, etc.

Los componentes de la comunicación son: el "comunicador" que es la persona que desea enviar un "mensaje", la "codificación" del mensaje que se da por medio de un tipo de "lenguaje"; éste lenguaje puede consistir en palabras, símbolos, gestos, etc.

³⁷ WEXLWY, K. Y YUKL, G. Op cit. P. 89.

El mensaje se trasmite a través de un "medio"; algunos de estos medios pueden ser la conversación cara a cara, conversaciones telefónicas, boletines, etc. El último de los componentes es el "receptor" que son las personas a las que está destinado el mensaje.

Cuando la comunicación se da en sentido bidireccional el comunicador puede obtener retroalimentación respecto a las consecuencias del mensaje.

Algunas de las principales habilidades para la comunicación son:³⁸

- Organización de ideas.
- Elección del tiempo y lugar adecuado.
- Conocimiento de su oyente.
- Retroalimentación.
- Superación de la ruptura ocasionada por barreras.
- Saber escuchar.
- Asertividad.

Para que la comunicación sea exitosa deben darse tres requisitos:

1. Ganarse la atención del receptor.
2. Comprensión del mensaje por parte del receptor.
3. Aceptación del mensaje por parte del receptor.

La comunicación que se da dentro de las organizaciones puede ser de cuatro tipos:

1. Comunicación descendente: fluye desde la alta dirección a los funcionarios intermedios, a los administradores y finalmente al resto del personal. Las funciones de ésta comunicación son: la dirección, instrucción, adoctrinamiento, inspiración y evaluación, la comunicación descendente puede dar información acerca de las metas organizacionales, políticas, reglas, restricciones, incentivos, beneficios y privilegios.

³⁸ OLIVARES, S. y GONZALEZ, M. *Comportamiento Organizacional métodos y estrategia*, p. 20.

2. Comunicación ascendente: fluye desde los más bajos hasta los más altos niveles de la jerarquía de autoridad, su función principal es obtener información de las actividades, decisiones y actuación del personal del nivel bajo.
3. Comunicación horizontal: se da entre personas que se encuentran en el mismo nivel en la jerarquía de autoridad, en general se da entre personas que trabajan en equipo y entre miembros de diferentes grupos de trabajo con tareas interdependientes.
4. Comunicación diagonal: esta comunicación cruza distintas funciones y niveles de la organización, es muy importante cuando hay fallas en alguno de los tres tipos de comunicación anteriores.

El proceso de comunicación en las organizaciones incluye la comunicación informal, también llamada "rumor", ésta comunicación se da cara a cara y ocasionalmente por teléfono. Una de sus principales funciones es el mantenimiento de relaciones sociales y la distribución de información personal. Los rumores pueden tener consecuencias positivas y negativas. La forma en que las personas actúan depende en gran medida de la información que reciben.

La forma en como las personas se comunican dentro de la organización y los medios que utilizan para comunicarse son determinados en gran medida por la cultura de la organización

3.5.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones es la elección entre dos o más alternativas, todos los miembros de la organización la práctica.

Se debe tomar una decisión cuando hay un problema, esto significa que hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y el que se desea alcanzar.

De las decisiones que forman los dirigentes de una organización depende en gran medida la eficacia de la organización. Las decisiones son mecanismos organizativos que buscan alcanzar una situación deseada, son respuestas de la organización ante un problema.

El proceso de toma de decisiones consta de siete pasos y se presentan a continuación:³⁹

- Establecer metas y objetivos y evaluar los resultados.
- Identificar problemas: las decisiones buscan solucionar problemas, hay problemas cuando los resultados obtenidos no se acercan a las metas de la organización.
- Desarrollo de alternativas: busca posibles soluciones al problema.
- Evaluación de alternativas: comparar las alternativas y buscar la que produzca mejores resultados.
- Selección de una alternativa: seleccionar la que resuelve un problema para alcanzar un objetivo de la organización.
- Ejecución de la decisión: la decisión se debe ejecutar eficazmente para alcanzar el objetivo.
- Control y evaluación: la dirección debe evaluar los resultados y compararlos con los objetivos de la organización.

³⁹ GORDON, J. Op. citp. P. 218

Existen factores del comportamiento que influyen sobre la toma de decisiones como son:

- Valores: son ideas básicas que la persona que toma las decisiones emplea al enfrentarse a una elección.
- Personalidad: son las ideas, actitudes, necesidades personales, así como la situación momentánea en que se encuentra la persona y que afectan la toma de decisiones.
- Propensión al riesgo: es un aspecto de la personalidad que influye en la toma de decisiones. Una persona que asume riesgos, establece objetivos diferentes así como evalúa y selecciona alternativas diferentes.
- Disonancia Cognoscitiva: es el conflicto que se da entre las ideas de una persona y la realidad.

Las personas tenemos diferentes modos de pensar, algunos son lógicos y racionales, mientras que otros son intuitivos y creativos. Existen diferencias en la tolerancia a la ambigüedad que tenemos las personas, algunos necesitan estructurar la información y otros pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo.

De la combinación de los modos de pensar y la tolerancia a la ambigüedad, surgen cuatro estilos de toma de decisión: directivo, analítico, conceptual y conductual.

- Directivo: tiene poca tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad, son eficaces y lógicos, deciden rápido y se concentran en el corto plazo.

- Analíticos: son más tolerantes a la ambigüedad desean más información y crean más alternativas, deciden cuidadosamente y tiene la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas.
- Conceptual: considera muchas alternativas, sus intereses son de largo alcance y encuentra soluciones creativas a los problemas.
- Conductual: deciden mejor en compañía de otros, se preocupan por los logros de sus compañeros y subordinados, tratan de evitar conflictos y buscan ser aceptados

La mayoría de las personas tienen características que caen en más de uno de los estilos de liderazgo por lo que se dice que tiene un estilo dominante y otros de respaldo.

Las organizaciones moldean la toma de decisiones de sus empleados mediante:

Los sistemas de recompensas son aquellos que indica a los empleados que opciones son preferibles en términos de resultados personales.

Las restricciones de tiempo impuestas por el sistema imponen plazos a la toma de decisiones, por lo que no siempre se reúne la información suficiente para decidir, creando fuertes conflictos.

Los precedentes son las decisiones tomadas hoy son en buena parte el resultado de las elecciones hechas en el pasado.

De esta manera entender cómo las personas toman las decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento dentro de la organización.

3.5.4. Liderazgo

El liderazgo es el "El proceso de ejercer una influencia positiva sobre otras personas,"⁴⁰ es el proceso por el cual se ejerce una influencia positiva sobre otras personas, un líder puede influir sobre la gente para que ésta ejerza un mayor esfuerzo en su trabajo o para que cambie su conducta.

Siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito común hay una necesidad de liderazgo.

La eficacia laboral de los dirigentes depende en gran medida de sus comunicaciones interpersonales así se pueden identificar cuatro estilos de dirección:

El tipo A que son líderes autocráticos reservados y fríos. Son malos comunicadores interpersonales.

El tipo B que tratan de establecer buenas relaciones con sus subordinados pero no expresan abiertamente sus sentimientos. Son comunicadores interpersonales ineficaces.

El tipo C que se interesan solo en sus ideas y no en las de los demás. No son comunicadores eficaces.

El tipo D que expresan libremente su sentimientos y buscan que los demás también lo hagan. Son comunicadores eficaces.

La fuente de la influencia que tiene un líder puede ser formal o no formal; la formal es la que se obtiene por medio de un puesto que forma parte del organigrama de una organización, el liderazgo no formal procede de fuera de la

⁴⁰ WENLWY, K. Y YUKL, G. Op. cit. P. 179

estructura formal de la organización y puede ser igual o más importante que el liderazgo formal.

Los líderes efectivos son aquellos que además de influir sobre sus subordinados son capaces de asegurar que éstos alcanzarán su mejor potencial.

Los líderes efectivos no solo deben poseer las características adecuadas, también deben emprender las acciones correctas en situaciones concretas. Dos de las principales características que debe poseer un líder efectivo son la motivación directiva y las habilidades directivas:

La motivación directiva abarca cinco aspectos principales:

1. Actitud positiva hacia las figuras de autoridad
2. Deseo de competir con los compañeros.
3. Ejercer poder.
4. Destacar dentro de un grupo.
5. Voluntad de llevar a cabo funciones administrativas.

Además de la motivación directiva el líder requiere de tres tipos de habilidades directivas principales:

1. Habilidades técnicas: El líder debe tener conocimiento acerca de los procesos, métodos y procedimientos de las actividades que realiza su grupo.
2. Habilidades interpersonales: Conocimiento acerca de la conducta y procesos interpersonales, habilidad para establecer relaciones cooperativas.

3. **Habilidades conceptuales:** Creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad analítica, pensamiento lógico y visión sobre el futuro de la organización.

Las habilidades técnicas son esenciales para entrenar y dirigir a los subordinados, las habilidades interpersonales son esenciales para establecer relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros y extraños y las habilidades conceptuales son esenciales para la efectiva planeación, organización solución de problemas y toma de decisiones.

Los líderes necesitan los tres tipos de habilidad, la importancia de cada una de ellas depende de la situación específica. Usualmente las habilidades conceptuales son más importantes para los altos ejecutivos, mientras que los supervisores de línea hacen mayor uso de las habilidades técnicas.

3.5.5. Poder

El poder es la "habilidad para conseguir que otros hagan lo que uno quiere"⁴¹ es la capacidad de una persona o de un grupo de influir en el comportamiento de otra persona o grupo de modo que haga algo que de otro modo no haría. El poder es una función de dependencia, una persona tiene poder sobre otra si la primera controla algo que la segunda desea.

Tipos de poder:

- Poder coercitivo: depende del miedo, una persona reacciona a este poder por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir de no obedecer.
- Poder de recompensar: la gente accede a los deseos de otros porque le trae beneficios.

⁴¹ GIBSON y IVANCEVICH. *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, p. 417.

- Poder legitimado: es el poder que se adquiere por la posición que se ocupa en la jerarquía formal de la empresa.
- Poder experto: influencia que se ejerce como resultado de la destreza, habilidades o conocimientos especiales.
- Poder de referencia: procede de la admiración por otro y del deseo de ser igual, identificación con quien tiene los recursos o los rasgos personales deseados.

3.5.6. Conflicto en las organizaciones

Los conflictos son parte natural de las relaciones sociales y se presentan hasta cierto grado en todas las organizaciones. Un conflicto es "una disputa o lucha entre dos partes que se caracteriza por la expresión abierta de hostilidad y/o la interferencia intencional en el alcance de las metas de la parte contraria."⁴² En la interferencia pueden darse intentos activos para bloquear la consecución de metas de la parte contraria.

Los conflictos pueden darse entre individuos de un mismo grupo, entre una persona y su jefe, o entre los departamentos de la organización.

Los conflictos pueden tener consecuencias negativas y positivas; como efectos negativos se da la ruptura de la comunicación y la cooperación, la actividad productiva se reduce debido al tiempo que se dedica a ganar los conflictos y los individuos que se ven involucrados en un conflicto experimentan tensión nerviosa, frustración y ansiedad. Por otro lado sin la presencia de cierto grado de conflicto una organización no sería capaz de adaptarse con éxito al ambiente.

⁴² WEXLWY, K. Y YUKL, G. Op. cit. P. 213

Los conflictos pueden darse por varias razones, algunas de las más comunes son las siguientes causas:

- Competencia por recursos.
- Interdependencia de la tarea: cuanto mayor sea la diferencia en la orientación de las metas de las partes será más probable que se den conflictos.
- Ambigüedad jurisdiccional: las responsabilidades se entrecruzan y una parte busca control sobre la otra.
- Problemas de status: inequidades percibidas en los premios y condiciones de trabajo.
- Barreras para la comunicación: impiden el acuerdo entre las partes.
- Rasgos individuales: la conducta conflictiva es más probable cuando hay autoritarismo y baja autoestima.

Las partes implicadas en un conflicto pueden reaccionar ante él de varias formas dependiendo de la situación algunas de ellas se mencionan a continuación: :

- Acomodo: una de las partes acepta de inmediato las peticiones o demandas de la otra.
- Retiro y abandono: cualquiera de las partes se retira de la relación.
- Allanamiento y conciliación: las partes ignoran sus diferencias y tratan de conciliarse ante el conflicto.

- **Persuasión:** una de las partes busca persuadir a la parte contraria para que cambie su posición; proporcionando evidencia, desacreditando información y señalando posibles desventajas de las proposiciones de la parte contraria.
- **Coerción y presión:** forzar a la parte contraria para que ceda mediante amenazas castigos o compromisos posicionales.
- **Negociación:** es un proceso de intercambio de concesiones hasta que se alcanza un compromiso.
- **Solución integrativa de problemas:** las partes cooperan en la búsqueda de una solución satisfactoria para ambas.

La forma adecuada en la que se debe dar solución a un conflicto depende de la naturaleza del mismo.

En el siguiente capítulo se hablará acerca la metodología que se utilizará en esta investigación y sobre la empresa donde se aplicará.

CAPÍTULO IV

Metodología de la investigación

4.1. Metodología empleada en esta investigación

Para realizar esta tesis se hizo una investigación de tipo bibliográfica sobre los temas de cultura organizacional y comportamiento organizacional, posteriormente se elaboraron y aplicaron 350 encuestas en la mueblería BOAL con el propósito de realizar un diagnóstico de su cultura organizacional.

El objetivo de esta investigación es hacer un análisis de la cultura organizacional de BOAL que permita a ésta empresa conocer sus puntos fuertes para mantenerlos, así como darse cuenta de sus oportunidades de mejorar para implementar medidas que permitan aumentar la producción y la satisfacción de los empleados.

Los valores como parte de la cultura de la organización son aprendidos en el seno de los grupos. Para hacer el análisis de la cultura de la organización se buscará captar las percepciones que tiene el personal acerca de seis de los valores de la cultura de su empresa por medio de una encuesta.

Con esta metodología se busca comprobar que la cultura organizacional es determinante en el comportamiento organizacional, y éste a su vez define el éxito o fracaso de una empresa, por lo que se consideró que éste era el instrumento adecuado.

4.2. Material

Como se mencionó en el capítulo II la cultura organizacional tiene tres niveles: artefactos, valores y supuestos.

El instrumento que se utilizará en esta investigación busca medir el segundo nivel de la cultura organizacional; los valores de la organización, mediante la percepción de sus miembros.

El instrumento de medición es una encuesta elaborada por la autora de la tesis, dicha encuesta consta de 31 preguntas que mide seis valores principales: comunicación, estilo directivo, seguridad, conocimiento, autorrealización e identificación con la empresa.

Cada una de las 31 preguntas tiene 3 posibles respuestas:

- Sí.
- Algunas veces.
- No.

La encuesta que se realizó se encuentra en el anexo #1.

La encuesta se aplicó a todo el personal que trabaja en la mueblería BOAL, la aplicación fue por departamentos, para poder explicar en grupos pequeños cuál es el objetivo de la encuesta, las preguntas y las opciones de respuesta.

No se seleccionó solo una muestra de la población ya que para la gerencia de recursos humanos era mejor que la encuesta se le aplicará a todo el personal.

La aplicación de las encuestas tomó alrededor de 16 hrs. a lo largo de 3 días.

Los valores que mide la encuesta son:

1. Valor Comunicación: entendida como el proceso de transmisión de información entre dos o más personas.

Para medir este valor se formularon cinco preguntas que buscan obtener información acerca de la eficiencia de la comunicación en BOAL en tres direcciones:

- Comunicación horizontal.
- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.

La decisión de incluir la comunicación como uno de los seis valores que mide la encuesta se basa, en que una buena comunicación dentro de las organizaciones es la base para la eficacia de otros procesos dentro de la organización como son: el liderazgo, la coordinación y la toma de decisiones.

Las preguntas que miden la comunicación en la encuesta son de la 1 a la 5.

2. Estilo Directivo: Se refiere al tipo de liderazgo que predomina dentro de la empresa.

La cultura organizacional es el resultado de las acciones tomadas por los directores mediante sus palabras y acciones, los directores dirigen la atención hacia lo que es importante, así el estilo de liderazgo moldea las percepciones que sustentan los valores culturales.

El estilo directivo tiene seis preguntas que buscan definir si BOAL tiene un liderazgo Democrático o Autocrático.⁴⁰

- Autocrático: el líder toma las decisiones por sí solo y dice sus subordinados lo que van a hacer.
- Democrático: el líder incluye activamente a los subordinados en el proceso de toma de decisiones, comparte problemas, motiva la participación y comparte la autoridad.

El estilo directivo de una organización tiene gran influencia sobre la satisfacción del personal y ésta a su vez sobre la eficacia de la empresa.

⁴⁰ MILCOVICH, G y BOUDREAU, J. *Dirección y administración de Recursos Humanos*, p. 66.

Las preguntas que miden el estilo directivo son de la 6 a la 11.

3. Identificación con la empresa, que busca hasta que grado el personal se siente parte de BOAL.

Las preguntas referentes a la identificación con la empresa son de la 25 a la 31.

4. Valor Seguridad: definido como el sentimiento de estabilidad que percibe el personal de BOAL en el trabajo, así como la seguridad de las condiciones físicas donde se realiza el trabajo.

La encuesta tiene cuatro preguntas referentes al valor seguridad tres que se refieren a la estabilidad en la empresa y una referente a las condiciones físicas del lugar de trabajo.

Las preguntas que miden la seguridad son: de la 12 a la 15.

5. Valor conocimiento: que se refiere a los cursos de capacitación que reciben los empleados en BOAL.

Para medir el valor conocimiento, la encuesta tiene cuatro preguntas que buscan identificar el grado de aprovechamiento que han recibido los empleados de estos cursos y la percepción del personal de BOAL respecto a sus necesidades de capacitación.

Las preguntas referentes al conocimiento son de la 16 a la 20.

6. Valor Autorrealización: definido como el deseo de reconocimiento, autonomía, relaciones interpersonales y satisfacción laboral.

Para medir este valor la encuesta tiene seis preguntas para conocer la percepción de los empleados respecto al reconocimiento que obtiene de sus compañeros de trabajo, así como la autonomía para realizar su trabajo.

Las preguntas referentes a la autorrealización son de la 21 a la 25.

4.3. Descripción de la organización.

La encuesta se aplicará en la mueblería BOAL, que se encuentra ubicada en el km 7.5 de la carretera Guadalajara - Morelia, en Tlajomulco de Zuñiga Jal.

BOAL es una empresa que se fundó en 1978 por el Sr. Mario Presno Pérez y Carlos Francisco Alonso.

BOAL se dedica a la fabricación de salas y actualmente produce tres tipos de salas diferentes: de piel, de tela y de colección, con un total de 1300 modelos diferentes. Las salas que se producen en BOAL se venden en todas las ciudades de nuestro país, y se pueden encontrar en tiendas como Fábricas de Francia y Liverpool. BOAL exporta sus muebles a trece países.

BOAL cuenta con 350 empleados los cuales forman diferentes departamentos, como son carpintería: diseño, corte, costura, tapicería, empaque, embarques y departamentos administrativos.

Las personas que trabajan en BOAL en el área de producción son en su mayoría gente de pueblos cercanos al lugar donde se ubica BOAL, el personal cuenta con muy pocos estudios, aun cuando todos saben leer y escribir, la mayoría de ellos sólo terminó la primaria.

4.4. Procedimiento

Primero se realizó una revisión bibliográfica sobre la cultura organizacional, de la que se obtuvo información sobre los valores que forman parte de la cultura, posteriormente se tuvo una entrevista con la gerente de Recursos Humanos de BOAL, la Srita. Amparo Moreno para seleccionar aquellos valores de mayor importancia para la mueblería BOAL.

De esta entrevista se obtuvieron seis valores principales:

1. Comunicación.
2. Estilo directivo.
3. Seguridad.
4. Conocimiento.
5. Autorrealización.
6. Identificación con la empresa.

De cada uno de los seis valores se desarrollaron de 6 a 7 preguntas por cada valor y se llevó a revisión con la gerente de Recursos Humanos de la mueblería, en donde se eliminaron cuatro preguntas, quedando un total de 31 preguntas, de 4 a 6 por cada valor.

Con la autorización y apoyo de la gerencia de Recursos Humanos se aplicó la entrevista a todo el personal que trabaja en la mueblería BOAL, tanto el área de producción, como a la parte administrativa.

4.5. Análisis de la información.

Se procesó la información de las encuestas dando un valor numérico a cada una de las posibles respuestas:

- Sí = 5
- Algunas veces = 3
- No = 1

Se graficaron los resultados de cada uno de los departamentos con el objeto de mostrar las áreas fuertes y las áreas de mejora de cada uno.

Las graficas muestran los resultado obtenido con los siguientes dibujos:

Muy bien



Bien



Regular



Mal



Muy mal



La gráfica que muestra los resultados de la encuesta se encuentra en el anexo #2.

Para finalizar se hizo un análisis general de cada uno de los seis valores y se dieron sugerencias para mejorar los valores que necesitan reforzarse.

4.5.1. Comunicación.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta que se aplicó en BOAL el 70% del personal tiene buena comunicación con su jefe inmediato, ya que los trabajadores entienden lo que su jefe les pide, y tiene la oportunidad de comunicar sus ideas.

La comunicación horizontal, en especial, la que se da dentro de los grupos de trabajo, es variada en cada uno de los departamento, tiene porcentajes bajos en los departamentos de corte de tela, corte de piel y carpintería como se muestra en las gráficas de los anexos #3, #4 y #5, por otro lado algunos departamentos como: Empaque (anexo #6), tapicería (anexo #7) y almacén (anexo #8), entre muchos otros, tiene una buena comunicación horizontal.

Las encuestas muestran que el 70% de los departamentos tienen buena comunicación entre sus miembros.

4.5.2. Estilo directivo

En la gráfica general de BOAL (anexo #2), se puede observar que la relación que existe entre jefes y subordinados en el 65% de las áreas es buena, los supervisores tienen un trato amable y se preocupan por escuchar a sus trabajadores.

En algunos departamentos como son: embarques (anexo #11) y diseño (anexo #12) las encuestas reflejan un liderazgo que fomenta la relación, es decir; que presta apoyo, escucha, anima y estimula a sus subordinados.

El 20% de los empleados perciben que no siempre es reconocido su trabajo, algunos comentaron que cuando las cosas salen mal si se les recrimina, pero cuando todo esta bien no se les reconoce.

Los departamentos de costura de tela (anexo #3), empaque (anexo #6), tapicería (anexo #9) y corte de tela (anexo #10), reflejan problemas con sus supervisores en especial el personal de costura de tela menciona en sus comentarios que la supervisora tiende a tener preferencias por algunas empleadas.

4.5.3. Seguridad.

Las encuestas muestran que en las áreas de corte de piel (anexo#4), costura de tela (anexo #3), tapicería (anexo #9) y almacén (anexo #8), el personal se siente inseguro respecto a la permanencia en su trabajo.

Respecto a la seguridad de las condiciones físicas donde los empleados realizan su trabajo, el 55% del personal percibe que la luz, espacio y limpieza de su lugar de trabajo son buenas.

4.5.4. Conocimiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, este es el valor que se encuentra con más problemas.

BOAL no tiene una cultura de capacitación, algunos de sus trabajadores no han recibido un curso en tres o cuatro años.

Se puede observar que alrededor del 90% de los trabajadores requieren de capacitación, no sólo como una forma de realizar mejor su trabajo, sino también como la manera de superarse y aspirar a mejores puestos dentro de la misma empresa.

La falta de capacitación dentro de BOAL es la base para otros problemas que se observaron en la aplicación de las encuestas, como son:

- La falta de integración en los grupos de trabajo.
- Los problemas entre supervisores y subordinados.
- La rotación de personal.

4.5.5. Autorrealización.

Las encuestas reflejan que el 75% del personal piensa que son capaces de realizar un trabajo más importante que el que tienen en este momento.

Algunos departamentos como son: costura de tela (anexo #3) y almacén (anexo#8), reflejan problemas de integración de su personal a los equipos de trabajo, manifestando que pocas veces se ayudan entre compañeros.

En los departamentos de Corte de tela (anexo #10), Tapicería (anexo #9), almacén (anexo#8), corte de piel (anexo #4) y costura de tela (anexo#3) el personal requiere de mayor reconocimiento por parte de sus compañeros, lo que refleja falta de integración como equipos de trabajo y conflictos ente los empleados.

4.5.6. Identificación con la empresa.

La comunicación y la identificación con la empresa son los dos valores que desde la percepción del personal de BOAL son más favorables en esta empresa.

Por medio de las encuestas más del 80% de los empleados de BOAL manifestaron su interés por conocer la historia de BOAL, y a sus fundadores.

En el 85% de los departamentos el personal se interesa por el futuro de BOAL y por participar, como es en el área de collection (anexo #13), por el contrario en el área de empaque (anexo #6), almacén (anexo #8) y corte de piel (anexo #4) el personal demuestra poco interés en el futuro de la empresa y en involucrarse más con las actividades de BOAL.

El personal de las áreas de carpintería (anexo #5), embarques (anexo #11), diseño (anexo #12) y collection (anexo #13) reflejan mayor grado de satisfacción en su trabajo, ya que muy pocos de sus empleados piensan en renunciar.

Se puede concluir que las áreas de Carpintería (anexo #5), tapicería de piel (anexo #7), embarques (anexo #11), diseño (anexo #12) y collection (anexo #13), son departamentos en los que el personal se encuentra más motivado, reflejando en general mejores resultados que el resto de la empresa.

Las áreas que reflejan más problemas y que por esta razón requieren mayor atención son: costura de tela (anexo #3), corte de piel (anexo #4), empaque (anexo #6) y corte de tela (anexo #10) que en general muestran problemas con sus supervisores, poca satisfacción en su trabajo y conflictos dentro de su grupo de trabajo.

CONCLUSIONES

En el marco teórico de esta investigación se describe como la conducta del personal de una organización determina el éxito o fracaso de esta, de igual forma, la conducta de las personas se ve influida por la cultura organizacional, por esta razón es importante un diagnóstico en la organización que permita identificar qué valores de la cultura organizacional requieren reforzarse y cuáles modificarse.

Durante la aplicación de las encuestas en la fábrica de muebles BOAL se observó lo sorprendidos que estaban los empleados al ver que se les pedía su opinión, algunos mostraron entusiasmo y expresaron su deseo de que se les tomara en cuenta con más frecuencia, sin embargo, otros mostraron antipatía, diciendo que las cosas no cambiarían y que todo seguiría igual.

Con los resultados de la encuesta en lo referente al valor comunicación; se concluye que la comunicación tanto descendente como ascendente en BOAL es deficiente, que el personal operativo no tiene la oportunidad de expresar sus ideas y de participar en la toma de decisiones.

Otro aspecto referente a la falta de comunicación entre el personal administrativo y el personal operativo de la organización se refiere a que los empleados no entienden la forma en que se les paga, tienen incertidumbre a cerca de cuanto dinero recibirán la siguiente semana, y esto les causa insatisfacción.

A raíz de los resultados de esta investigación para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo propongo:

- Un periódico mural en un lugar visible que informe a los empleados que ya tienen tiempo trabajando en BOAL sobre los nuevos logros que se han alcanzado, mejorando así la comunicación descendente y la identificación de los empleados con la organización.

- Buzón de sugerencias: donde los empleados puedan dar su opinión y las soluciones que proponen a los problemas que ellos perciben, propiciando que el personal se sienta parte de la empresa y mejorando la comunicación entre el departamento de recursos humanos y los empleados
- Curso de inducción a la empresa que informe a los nuevos empleados acerca de la historia y fundadores de la mueblería BOAL, que dé a conocer cual es la forma de pago, las prestaciones y los reglamentos.

En las encuestas se obtuvo información acerca del estilo directivo de los supervisores y se observó que algunos de los subordinados están inconformes con su supervisor. Expresaron que sus supervisores tienen preferencias, que no están capacitados para dirigir gente y que no reconocen los logros de los trabajadores.

Se recomienda que los supervisores reciban capacitación sobre temas como liderazgo, trabajo en equipo y evaluación de desempeño, que les permita mejorar la relación con sus subordinados.

Para evitar que las preferencias de los supervisores afecten la retribución económica del personal se propone el uso de formatos de evaluación de desempeño que permitan que se evalúe de forma más objetiva.

Durante la aplicación de encuestas se observó la falta de trabajo en equipo y un alto grado de conflicto, algunos empleados en la hoja de comentarios y sugerencias expresaron la necesidad de que se realicen torneos y convivencias.

Se sugiere que se lleven a cabo dinámicas de integración que permitan que los empleados se conozcan en un plano personal y se fomente la formación de grupos informales que eviten la competencia dañina entre los empleados y faciliten la cooperación y la integración.

Algunos de los empleados al estar contestando la encuesta en el valor conocimiento, el cual se refiere a los cursos de capacitación que reciben en BOAL, expresaron que desde que habían entrado a trabajar a BOAL nunca habían recibido un curso de capacitación, y al analizar la Gráfica general se concluye que el valor conocimiento es el que tiene más problemas.

Se sugiere que se realice una detección de necesidades de capacitación para planear y realizar un programa que cubra con las principales necesidades. Como resultado del diagnóstico que se realizó se sugieren los siguientes temas:

- Servicio de alta calidad
- Comunicación efectiva.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

Al aplicar las encuestas se percibió que en BOAL no están bien definidas las actividades que debe realizar cada persona, no están claras las líneas de mando y en algunas ocasiones al pedirle al personal que escribiera en la encuesta el nombre de su jefe inmediato, la gente dudaba.

Para que la organización tenga una estructura definida y evitar la duplicidad de tareas se propone:

- Creación de un organigrama: que describa la posición que tienen cada puesto dentro de la empresa y la relación que tiene éste con otras áreas dentro de BOAL.

Que se realicen análisis de puestos: que definan el conjunto de tareas con las que debe cumplir la persona que ocupe ese cargo, especifique los métodos y

procesos para cumplir dichas tareas, que indique a quién debe reportar; es decir quien es su jefe, y a quienes debe supervisar. Se deben definir los requisitos intelectuales y físicos con los que debe cumplir una persona que va a ocupar un determinado puesto.

Durante las entrevistas que se tuvieron con la gerente de Recursos Humanos me di cuenta de que BOAL es una empresa que tiene un alto índice de rotación de personal y que frecuentemente al contratar personal éste no cumple con los requerimientos mínimos para el puesto, probablemente debido a problemas en el proceso de reclutamiento, selección e integración del personal.

A lo largo de esta investigación y en especial en la investigación de campo se concluye que el personal tiene muchas opiniones para mejorar su trabajo y que si se les da la oportunidad de hacerlo, sus sugerencias no sólo ayudan a que la organización mejore, también permiten que el personal se sienta parte de la empresa y se comprometa con las decisiones que en ella se toman.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAVANL, A. *Cultura Organizacional aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia, Ed. LEGIS, 1992, 202 Pp.
2. CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos.* México. Ed. Mc Graw Hill. 2000, 699 Pp.
3. DAVIS, k. *El comportamiento humano en el trabajo*. México, Ed. Mc Graw Hill, 1999, 642 Pp.
4. DEAL, F. *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México, Ed. Sistemas técnicos de edición, 1986, 245 Pp.
5. GARMEDIA, J. *Tres culturas organización y recursos humanos*. México, Ed. ESIC, 1994, 130 Pp.
6. GARZA, J. *Administración Contemporánea reto para la empresa mexicana*. 2ª. Edición, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1996, 285 Pp.
7. GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. *Las organizaciones comportamiento, estructura, procesos*. 8ª. Edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 1998, 796 Pp.
8. GORDON, J. *Comportamiento organizacional*. 5ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1997, 762 Pp.
9. HALL, R. *Organizaciones estructura y proceso*. Madrid España, Ed. Prentice Hall, 1982, 331 Pp.
10. HERMIDA, J. y SERRA, R. *Administración & estrategia teoría y práctica*. 4ª. Edición, Buenos aires Argentina, Ed. MACCHI, 1993, 575 Pp.
11. KOONTS, H. Y WEOHROCH, H. *Administración una perspectiva global*. 11ª. Edición, México. Ed. Mc Graw Hill., 1998, 796 Pp.
12. KOTTER, J. *Cultura De empresa y rentabilidad*. México, Ed. Díaz de Santos, 1995, 239 Pp.
13. LESSEM, R. *Gestión de Cultura Corporativa*. Madrid, España, Ed. Díaz de Santos, 1992, 255 Pp.
14. OLIVARES, S y GONZALEZ, M. *Comportamiento organizacional, métodos y estrategia*. México, Ed. Blanca y Comercio, S.A de C.V. , 1993, 158 Pp.

15. RODRIGUEZ, J. *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. 4ª. Edición, México, Ed. ECAFSA, 1997, 368 Pp.
16. SCHERMERHON, J. *Comportamiento en las organizaciones*. 2ª. Edición, México, Ed. Interamericana, 1987, 679 Pp.
17. STEPHEN, R. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 6a. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1999, 675 Pp.
18. STEPHEN, R. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, Ed. Prentice-Hall, 1998, 314 Pp.
19. STONER, J y FREEMAN, E. *Administración*. 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1996, 688 Pp.
20. WEXLEY, K y YULK, G. *Conducta organizacional y psicología del personal*. México, Ed. CECSA, 1992, 592 Pp.

Anexos

Anexo #1

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta busca obtener información para mejorar tu satisfacción en el trabajo y para lograrlo es importante que respondas las siguientes preguntas con honestidad.

DATOS PERSONALES

Departamento: _____ Puesto: _____

Nombre (opcional): _____

INSTRUCCIONES: Marca con una **X** la respuesta que se acerque más a tu percepción.

COMUNICACIÓN: Proceso de transmisión de información entre dos o más personas.

Es difícil conseguir la información que necesito.	Sí	Algunas veces	No
Conozco que debo hacer para tener un mejor puesto.	Sí	Algunas veces	No
Entiendo lo que mi jefe me pide que haga.	Sí	Algunas veces	No
Cuando tengo nuevas ideas puedo decírselas a mi jefe.	Sí	Algunas veces	No
Dentro de mi grupo de trabajo hay buena comunicación.	Sí	Algunas veces	No

ESTILO DIRECTIVO: Tipo de liderazgo

Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decirle.	Sí	Algunas veces	No
Mi jefe se preocupa por mis problemas en el trabajo.	Sí	Algunas veces	No
Cuando hago algo importante mi jefe me felicita.	Sí	Algunas veces	No
Cuando tengo un problema puedo hablarlo con mi jefe.	Sí	Algunas veces	No
Realizo bien mi trabajo por temor a sanciones o castigos.	Sí	Algunas veces	No
Mi jefe me trata muy bien.	Sí	Algunas veces	No

SEGURIDAD: Sentimiento de estabilidad en el trabajo.

Creo que tengo asegurado mi puesto en el trabajo.	Sí	Algunas veces	No
Aquí hay muy pocos conflictos o problemas.	Sí	Algunas veces	No
Mis expectativas de un mejor puesto son buenas.	Sí	Algunas veces	No
La luz, espacio y limpieza del lugar donde trabajo son buenas.	Sí	Algunas veces	No

CONOCIMIENTOS: capacitación en BOAL.

Los cursos que recibo me sirven para hacer mejor mi trabajo.	Sí	Algunas veces	No
Por medio de los cursos conozco más sobre BOAL.	Sí	Algunas veces	No
Mis necesidades de formación están plenamente satisfechas.	Sí	Algunas veces	No
Necesito más capacitación. No. ¿Por qué? _____ Sí. Sobre que _____			

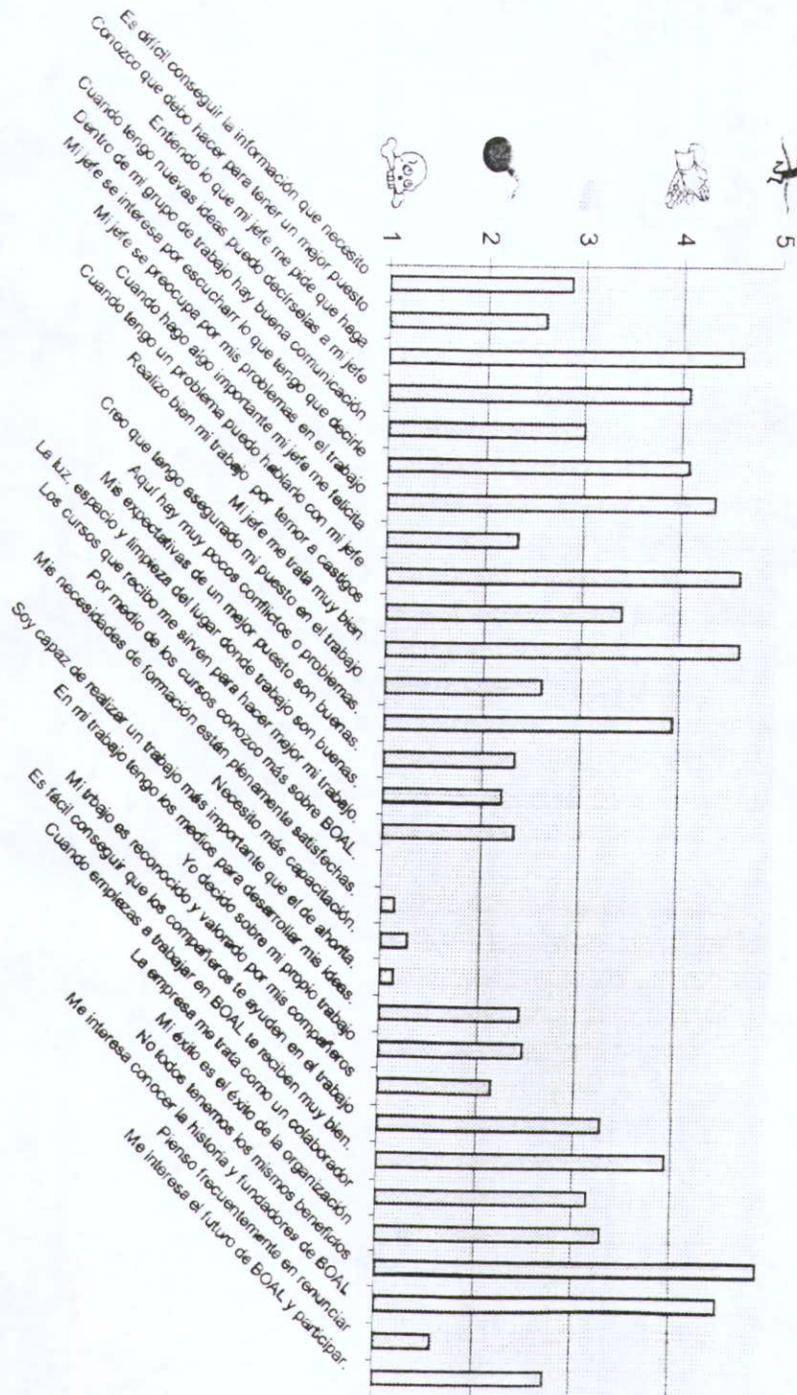
AUTOREALIZACIÓN: consecución de objetivos personales.

Soy capaz de realizar un trabajo más importante que el que tengo ahorita.	Sí	Algunas veces	No
En mi trabajo tengo los medios para desarrollar mis ideas.	Sí	Algunas veces	No
Yo decido sobre mi propio trabajo.	Sí	Algunas veces	No
Mi trabajo es reconocido y valorado por mis compañeros.	Sí	Algunas veces	No
Es fácil conseguir que los compañeros te ayuden en el trabajo.	Sí	Algunas veces	No
Cuando empiezas a trabajar en BOAL te reciben muy bien.	Sí	Algunas veces	No

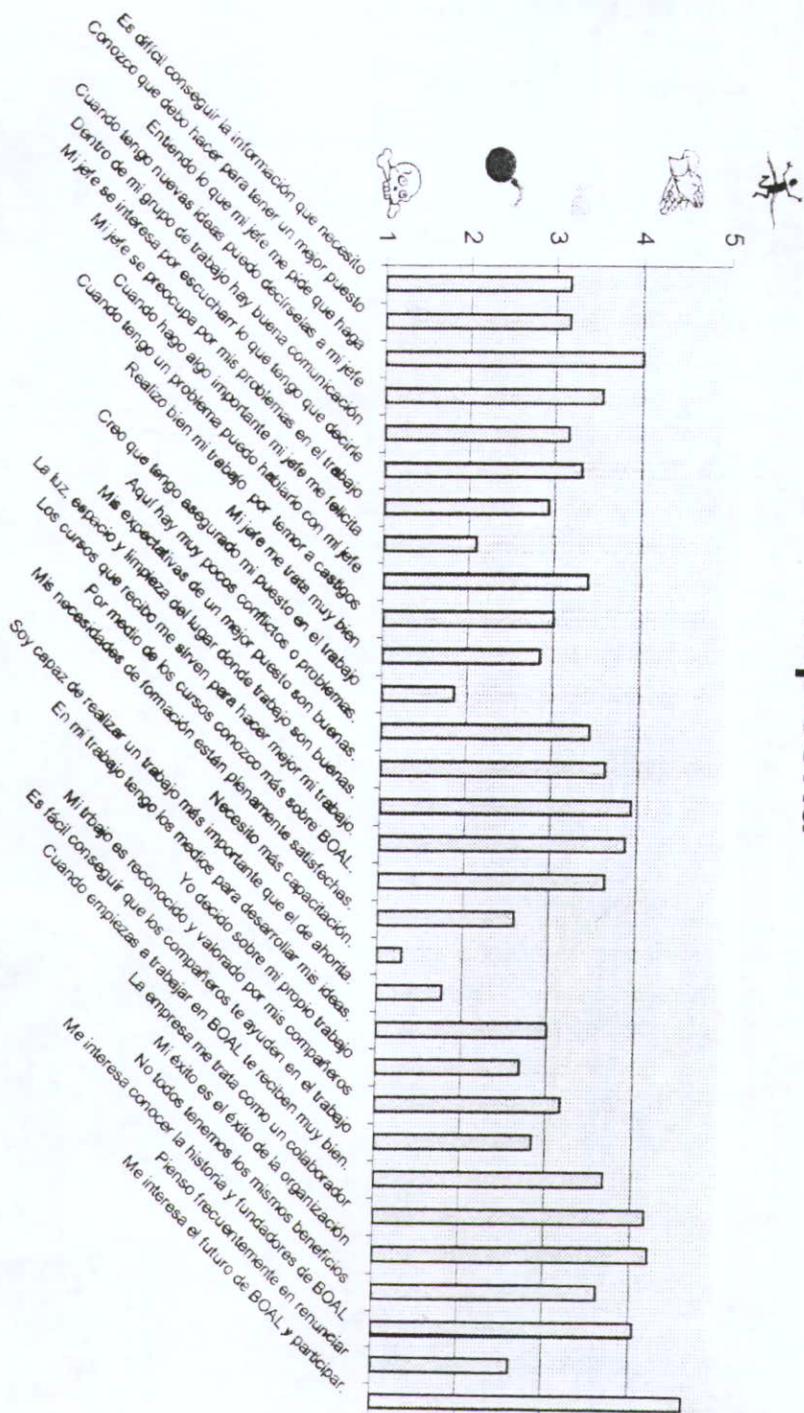
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA: Mi realización personal se da junto con el éxito de BOAL.

La empresa me trata como un colaborador.	Sí	Algunas veces	No
Mi éxito es el éxito de la organización.	Sí	Algunas veces	No
No todos tenemos los mismos beneficios.	Sí	Algunas veces	No
Me interesa conocer la historia y fundadores de BOAL.	Sí	Algunas veces	No
Frecuentemente pienso en renunciar.	Sí	Algunas veces	No
Me interesa el futuro de BOAL y participar.	Sí	Algunas veces	No

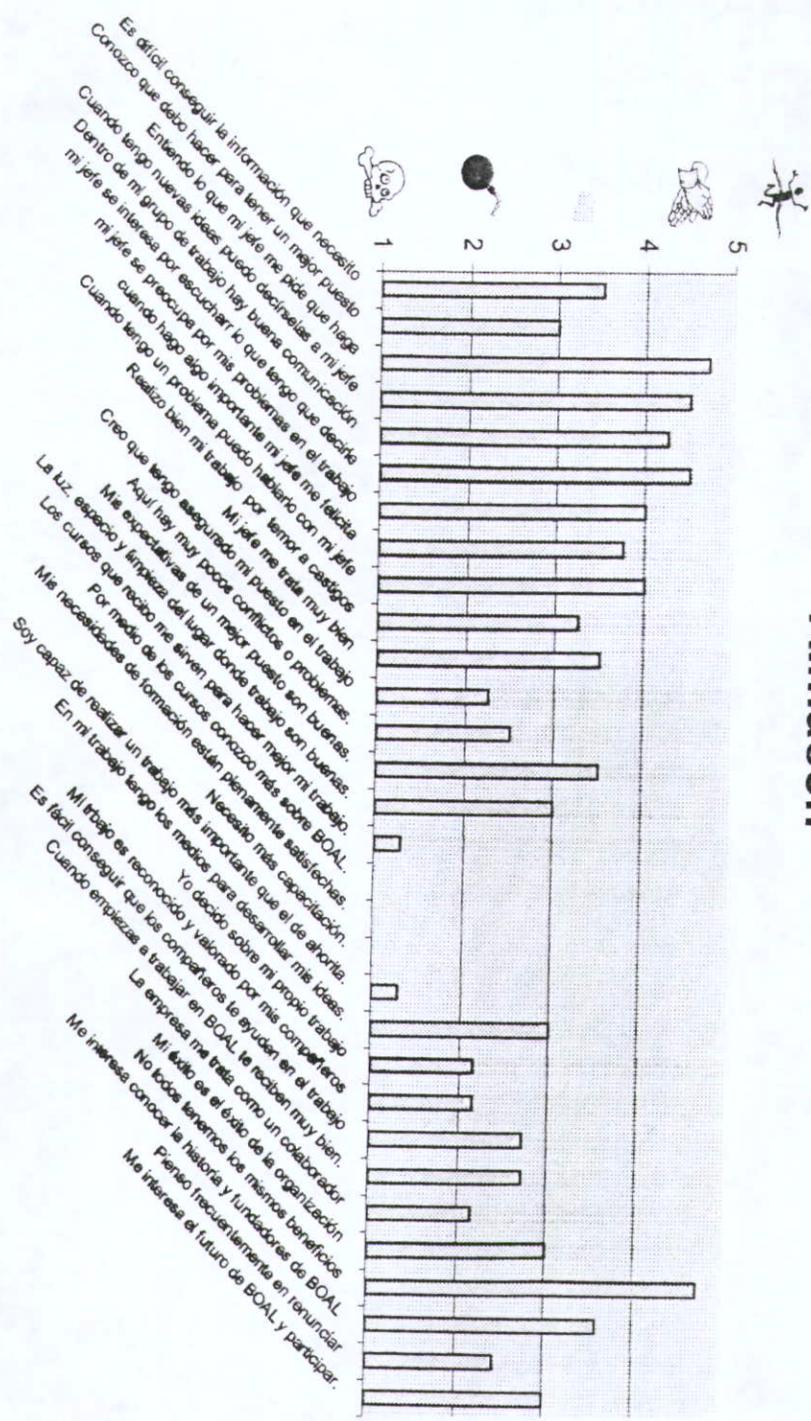
Corte de Piel



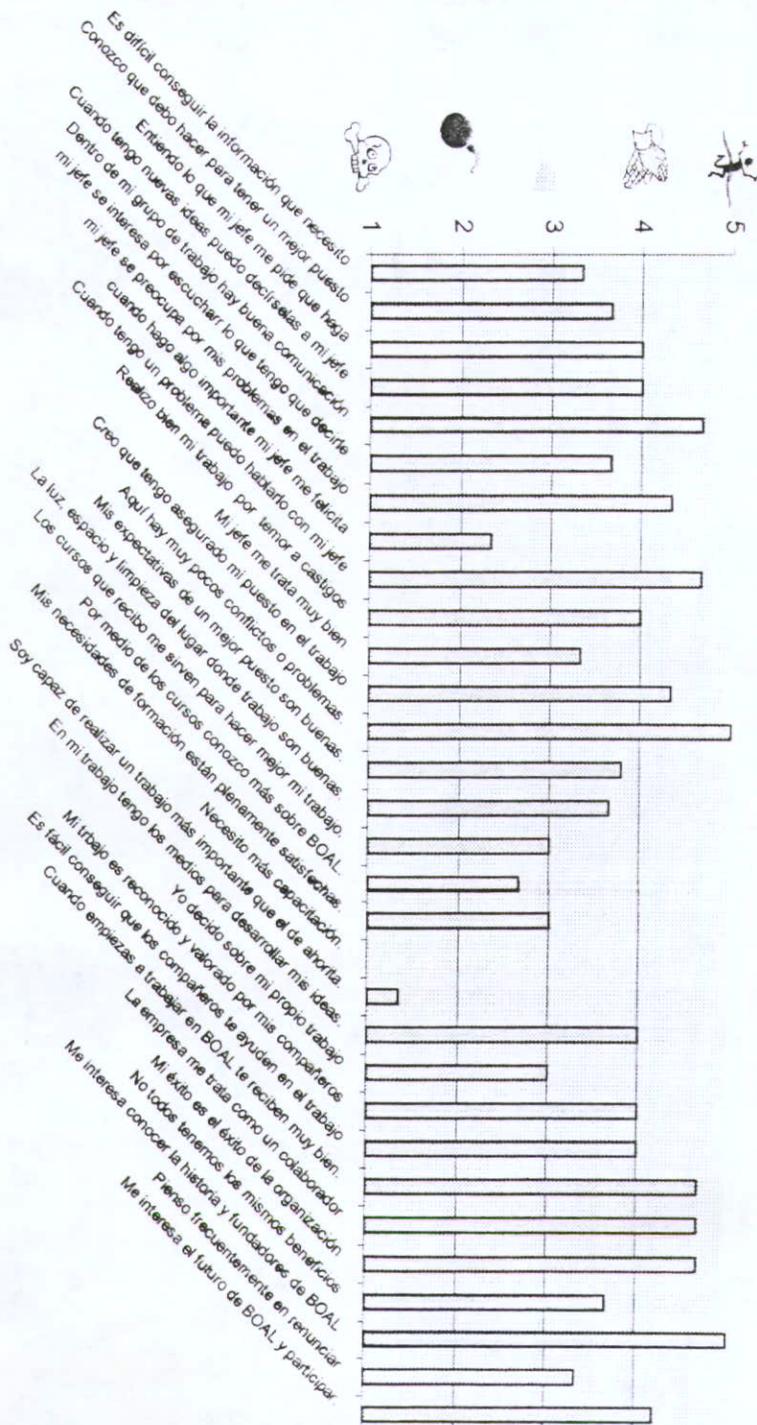
Tapiceria



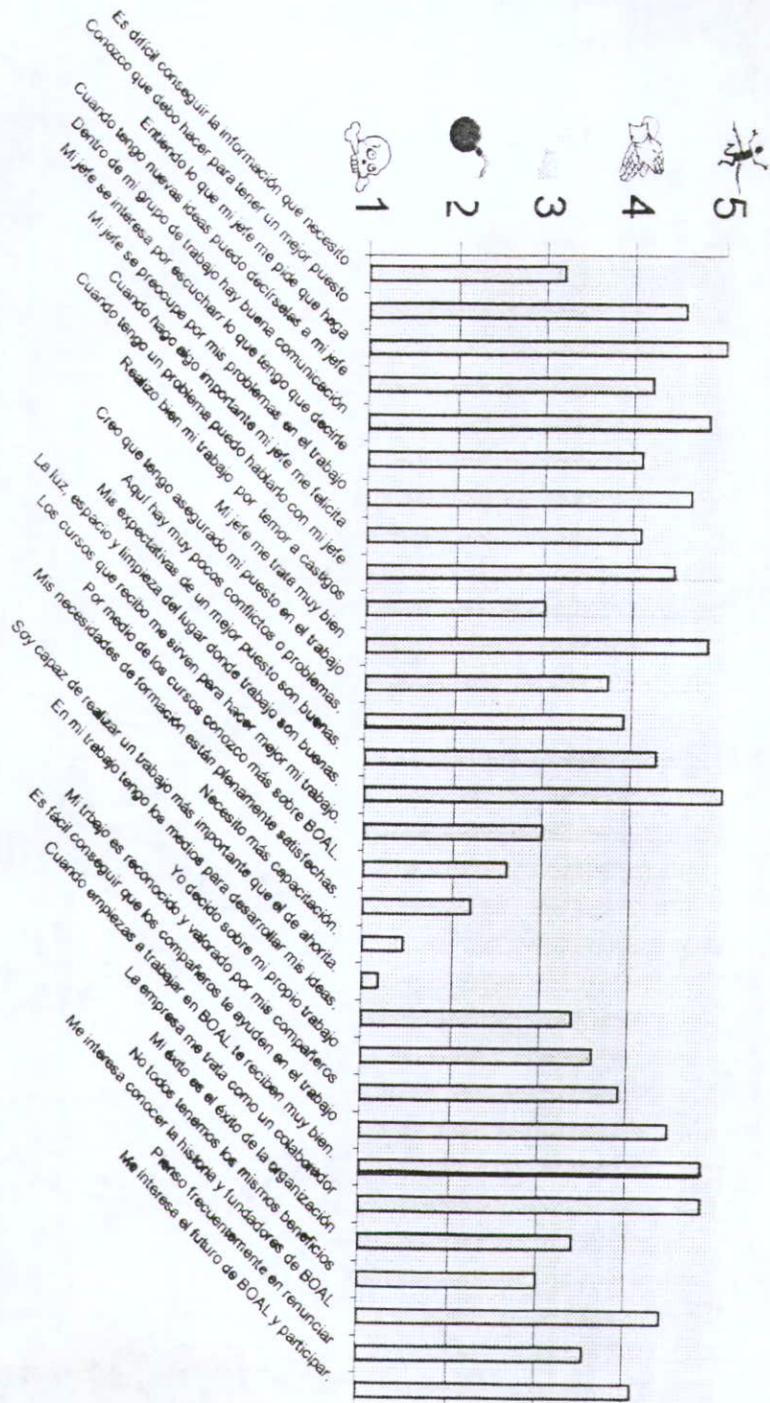
Almacén



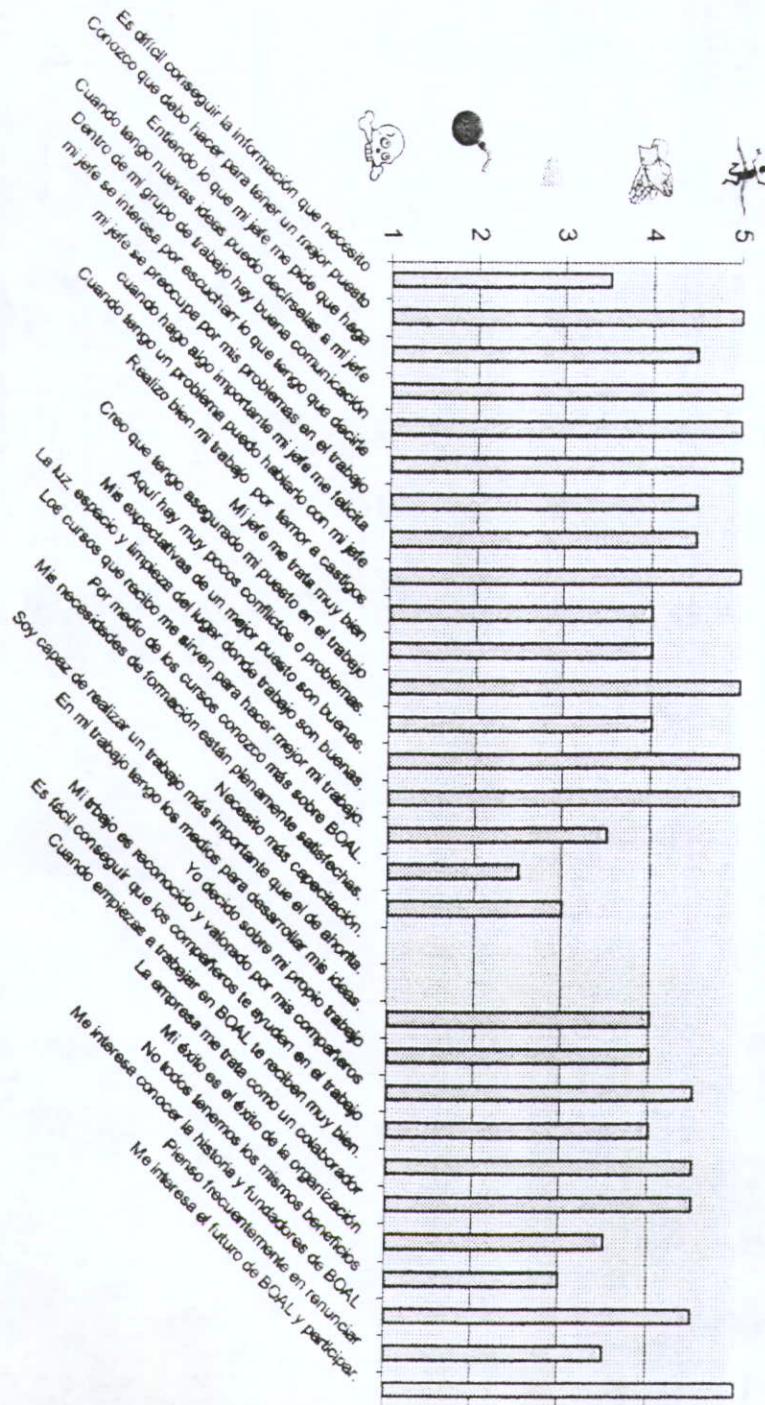
Tapiceria de Piel



Embarques



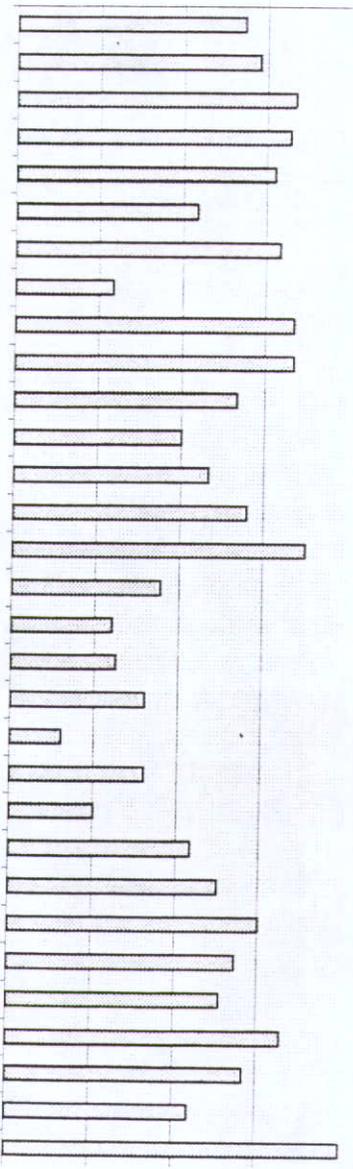
Diseño



Collection



- Es difícil conseguir la información que necesito
- Conozco que debo hacer para tener un mejor puesto
- Entiendo lo que mi jefe me pide que haga
- Cuando tengo nuevas ideas puedo decirles a mi jefe
- Dentro de mi grupo de trabajo hay buena comunicación
- Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decirte
- Mi jefe se preocupa por mis problemas en el trabajo
- Cuando hago algo importante mi jefe me felicita
- Cuando tengo un problema puedo hablarlo con mi jefe
- Realizo bien mi trabajo por temor a castigos
- Creo que tengo asegurado mi puesto en el trabajo
- Mi jefe me trata muy bien
- Aquí hay muy pocos conflictos o problemas
- Mis expectativas de un mejor trabajo son buenas
- La luz, espacio y limpieza del lugar donde trabajo son buenas
- Los cursos que recibo me sirven para hacer mejor mi trabajo
- Mis necesidades de formación están plenamente satisfechas
- Soy capaz de realizar un trabajo más importante que el de ahora
- En mi trabajo tengo los medios para desarrollar mis ideas
- Mi trabajo es reconocido y valorado por mis compañeros
- Es fácil conseguir que los compañeros te ayuden en el trabajo
- Cuando empiezas a trabajar en BOAL te reciben muy bien
- Yo decido sobre mi propio trabajo
- Necesito más capacitación
- La empresa me trata como un colaborador
- No todos tenemos los mismos beneficios
- Me interesa conocer la historia y fundadores de BOAL
- Pienso frecuentemente en renunciar
- Me interesa el futuro de BOAL y participar



STESIS **ELECCIONADA**

**TESIS · COPIAS A COLOR Y BCO Y NEGRO · ACETATOS ·
TRANSCRIPCIÓN EN COMPUTADORA · ENMICADO · LAMINADO ·
ENCUADERNACIONES PASTA DURA Y DELGADA · FORROS P/ LIBRO ·
ENGARGOLADOS CON ESPIRAL DE METAL Y DE PLASTICO ·
PORTA GAFETTE ·**

**MORELOS 565 TEL 36 14 38 34
ENRIQUE GLEZ. MTZ. 25 - 1 TEL 36 14 83 90
FAX 36 14 01 34**