

DuocUC

Sede Concepción

Escuela de Comunicación

Relaciones Públicas

Cultura y Clima Organizacional

Asignatura: Administración y Organización

Fecha: 05 de diciembre de 2000

INDICE

- Introducción
- Cultura :
- Recompensas

2.2. La organización como fenómeno cultural

2.3. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

III. Clima organizacional

3.1 Escalas de clima organizacional

IV. Teorías relacionadas

4.1 Las piedras angulares del proceso organizacional.

4.1.1 División del trabajo.

4.1.2 Departamentalización.

4.1.3 Jerarquía en la organización

4.1.4 Coordinación

- Diferenciación e integración.
- Coordinación efectiva
- Utilizar técnicas básicas de la administración.
- Ampliar las fronteras
- Reducir la necesidad de coordinación

4.2 El diseño organizacional

- Enfoque clásico
- Enfoque tecnológico de las Tareas

- Enfoque ambiental
- Reducción de tamaño
- Teoría del Clima Organizacional de Likert.
- Eficacia organizacional
- Estado del conocimiento
- Ejemplos concretos
- Relacion con otros conocimientos de la carrera

Conclusiones

Aportes personales

Bibliografía

I.- INTRODUCCION

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En el presente trabajo trataremos de dejar lo más claro posible ambos conceptos y sus implicancias dentro de la administración y de las organizaciones.

.

II.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenecen a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un

grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, el DG debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

¿Cómo se las arregla un DG para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, el DG debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el DG determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: *la ambición*. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el DG debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

La siguiente figura, representa el papel de un dirigente en su labor de dar forma y alineación al sistema de valores y a las aspiraciones de la cultura.

LIDERAZGO

Visión Iniciativa

Perspicacia Energía

Emprendedor Magnetismo

ASPIRACIONES

Misión

Metas u objetivos

Prioridades

Estrategias

SISTEMAS DE

VALORES

Filosofías

Ideología

Creencias

Valores

Políticas

La organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia. Para desarrollar una organización eficiente, el DG debe tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del DG. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, sub objetivos, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado gerente desempeña en la decisión.

2.1 RECOMPENSAS

El DG (director general) debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio

personal.

- **Retribución de los ejecutivos:**

Los planes de retribución a los ejecutivos son vehículos de pago especiales desarrollados para motivar y recompensar a los directivos clave de una organización. Entre estos incentivos se destacan:

- ♦ **Salario base**
- ♦ **Incentivo o prima anual** Son aquellos en que los ejecutivos reúnen los requisitos para recibir gratificaciones, además del salario, basadas en los resultados a corto plazo. El importe de la gratificación varía directamente con el nivel de resultados o rendimiento de un año a otro. Este plan tiene como objetivo estimular a los ejecutivo a mejorar la rentabilidad de la empresa a corto plazo.
- ♦ **Incentivos a largo plazo y opciones de compra de acciones para ejecutivos.** Se desarrollan cuando éstos reúnen los requisitos necesarios para la obtención de premios a lo largo de varios años. La finalidad de estos planes es motivar y recompensar a los ejecutivos por el crecimiento, rentabilidad y bienestar a largo plazo de una sociedad. Sirven para alinear sus intereses con los de los accionistas, equilibran los objetivos de rentabilidad a corto plazo y les dan la oportunidad de acumular capital.
- ♦ **Prestaciones al empleado.** El propósito es minimizar los impuestos actuales y servir de fuente de ingresos o de acumulación de capital para la jubilación.
- ♦ **Pequeños beneficios.** Son beneficios y privilegios destinados a los ejecutivos (comedor para ejecutivos, alojamiento para ejecutivos, vehículos de la empresa, seguros de vida, préstamos de la empresa, servicios personales, etc.)

b) Retribuciones del personal de ventas:

El diseño de un programa de retribución se convertirá en algo rutinario y con frecuencia ineficaz, sino se basa en un buen conocimiento del entorno que rodea al personal de ventas. Las remuneraciones más habituales son las siguientes.:

- ♦ Plan empresarial:
- ♦ Comision fija
- ♦ Salario base más un incentivo variable controlado
- ♦ Salario base más prima

2.2 CREACION Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA

ORGANIZACIONAL

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente

utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomunión" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)

2.3 LA ORGANIZACIÓN COMO FENOMENO CULTURAL

El experto en ciencias políticas Robert Prethus ha sugerido que vivimos en una sociedad de las organizaciones. Tanto en Japón, Alemania, Hong Kong, Inglaterra, EE.UU., Rusia y Canadá y otros países industrializados, las grandes organizaciones probablemente influyen de un modo **alienante** que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente obvio, pero muchas de las características de la cultura descansan sobre cosas obvias. Por ejemplo, ¿cuánta cantidad de gente organiza su vida basándose en los distintos conceptos del trabajo y el ocio? Siguen rígidas rutinas 5 ó 6 días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo tiempo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. Para un extranjero la vida diaria es un peculiar conjunto de creencias rutina y rituales que la identifican como una cultura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales.

Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo, en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva (más que una organización) encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y, por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona. Las distinciones que se sacan entre significado y fin, entre actividad ocupacional y economía general y organización social, tienden a ser más imprecisas y los sistemas de actitudes y creencias más cohesivas. El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores y dan modelos mas fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad.

La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema descrita como un problema de la cultura de la gestión.

Ha habido que encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones relativas a la conformación de las opiniones y creencias juegan un importantísimo papel en este proceso.

• CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí

mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc . A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

3.1 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL*

- **Desvinculación**

Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza.

- **Obstaculización**

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

- **Esprit**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad**

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la producción**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

- **Empuje**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- **Estructura**

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Responsabilidad**

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- **Recompensa**

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Riesgo**

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada

- **Cordialidad**

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- **Apoyo**

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- **Normas**

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Conflicto**

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- **Identidad**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- **Conflicto e inconsecuencia**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización**

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- **Adecuación de la planeación**

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en capacidad y desempeño**

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Tolerancia de errores**

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

- Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores.

IV. TEORÍAS RELACIONADAS

4.1 LAS PIEDRAS ANGULARES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los

gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en

forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la

división del trabajo.

- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados

y tareas se suele conocer como la **departamentalización.**

- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de

los departamentos produce una **jerarquía en la organización.**

- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en

un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso

se conoce como **Coordinación.**

4.1.1 División del trabajo.

En su libro "La riqueza de las naciones", Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza". Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si

todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día". Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir). ¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses.

Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación. La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la **enajenación**; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el

ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

4.1.2 Departamentalización.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

4.1.3 Jerarquía.

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce

como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general, Presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización. Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones:

- En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

- En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo puede y deben cambiarse con el tiempo.

4.1.4 Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

- **Diferenciación e integración.**

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales. Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se

relacionan con los demás. Estas diferencias, que Lawrence y Lorsch llaman diferenciación, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo. Estos autores han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo

diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los estilos interpersonales. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de investigación y desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente el torbellino de ideas y el análisis de muchas alternativas. Por último, la formalidad de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales. Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos

específicos de lo departamento independientes. En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizás sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

- **Coordinación efectiva**

La **comunicación** es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación

depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información.

Podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

- Utilizar técnicas básicas de la administración.
- Ampliar las fronteras
- Reducir la necesidad de coordinación
- Utilizaremos *técnicas básicas de la administración* cuando se requiera una

coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos

básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de

la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron administrar por paseo (Management by walking around). Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

- Hablamos de *ampliar las fronteras* cuando la cantidad de contactos entre

departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo

permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito

entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos

departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en

ocasiones, los miembros del departamento de ingeniería y de mercadotecnia hablan

diferentes idiomas. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede

traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientando a los clientes, al lenguaje

de la ingeniería, orientando a los productos y viceversa.

- Reducir la necesidad de coordinación cuando se necesita tanta

coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor

enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith

describe 2 formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades

independientes. El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan "manga ancha" para satisfacer los requisitos de otras.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades

independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de

una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos

4.2 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Su evolución en el transcurso del tiempo.

Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional,

- Enfoque clásico
- Enfoque tecnológico de las Tareas
- Enfoque ambiental
- Reducción de tamaño
- En el **enfoque clásico** los primeros gerentes y autores sobre administración

buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y

reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una

cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

- En el **enfoque tecnológico** de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno,

producción unitaria y de pequeñas partidas; dos, producción de grandes partidas y en masa, y 3, producción en procesos. Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la

estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

- **Enfoque ambiental.** En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, in embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente.

Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

- Con relación a la **Reducción de Tamaño**, en años recientes, los gerentes de

muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

4.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. **Variables causales**: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias**: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. **Variables finales**: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- 2. Clima de tipo Participativo.
- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical–horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

4.4 EFICACIA ORGANIZACIONAL

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder

alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Teorías relacionadas con la motivación del ser humano:

Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Modelo de Poder – Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo mas importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

V. ESTADO DEL CONOCIMIENTO

Al analizar la actividad del hombre contemporáneo encontramos un aspecto importante en la actualidad. Este aspecto lo podemos describir como un intenso proceso de interacción del hombre con la organización. Ésta forma un pilar fundamental dentro de la sociedad, pues es innegable reconocer que las organizaciones rodean a las personas por todas partes y cada día más, se hace latente el contacto directo del hombre con la misma. Es así como, la gente nace en las organizaciones, y generalmente mueren en ellas. Al igual que la vida social está enmarcada de patrones y paradigmas culturales que permiten el desarrollo de los individuos, las organizaciones cuentan con su propia cultura que facilita la integración y el crecimiento de todas aquellas personas que forma parte dentro de la misma. Es esa cultura la que va a establecer la diferencia entre las organizaciones de un estado o país y a su vez va a demostrar el grado de solidez dentro de una sociedad.

Para captar el concepto que actualmente prevalece sobre cultura organizacional es necesario indicar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de comprender a las organizaciones y al rol del administrador, aquello que se observó en el alejamiento de los principios y en el enfoque de la administración científica dominante en la primera mitad de este siglo, y que consideraba a la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones, fragmentándolo todo. En lo tocante a las aproximaciones socio técnicas, a través de la escuela de las relaciones humanas lograron revelar la importancia del factor humano. Al llegar la década de los setenta se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas al tiempo que se retomaban las concepciones y estructura metodológica de la antropología.

Se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional. Destaca Herskowitz (1948), quien vio a la cultura como a un constructo que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, y a Geertz (1973), quien la considera como a un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida.

Si bien fue hasta los años ochenta que estas concepciones se popularizaron, siendo punta de lanza el libro *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman (1982) que condujo, por cierto, a los avances de lo que hoy se conoce como cultura corporativa bajo un contexto de país desarrollado. Más adelante, Gareth Morgan (1986) con su libro *Imágenes de la Organización* logró un buen avance en la concepción simbólica a través de sus metáforas acerca de la cultura organizacional.

Con base en estas definiciones, podemos aproximarnos a un concepto de cultura organizacional que resume gran parte de lo hasta ahora expuesto: el conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido / apropiado.

Así, la cultura organizacional, concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento.

Existen cinco diferentes líneas de investigación que abordan la relación entre el concepto de cultura y la organización. En las dos primeras la cultura desempeña un papel tanto de variable independiente (externa) como dependiente (interna), en las tres últimas, la cultura se emplea como una metáfora, a saber:

La cultura organizacional como variable

La administración comparada y el concepto de cultura consideran que el mundo social se autoexpresa en términos de las relaciones que existen entre sus integrantes más estables y definidos, conocidas con el nombre

de variables. Ambos enfoques comparten la idea de que la organización es semejante a un organismo que existe dentro de un ambiente, mismo que presenta imperativos para su conducta (Smircich, 1983).

Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos. En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande. Usualmente la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes, mismos que se manifiestan a través de diferentes medios simbólicos, tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado (Robbins, 1987).

La cultura como una metáfora básica

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983).

De acuerdo con esta visión que distingue a la organización como cultura, reconociendo por lo tanto que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma. Lo que se requeriría sería una revisión periódica realizada por investigadores externos, no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya fueron contagiados de ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos, de lo cual se infiere que se encuentran reproduciéndolos de manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

Hasta ahora, dado que no existe una visión integral del trabajador como individuo inmerso en una organización particular que irá conformando una cultura cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de cultura organizacional que se pretenden ideales para una organización productiva tienen que ver con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que deberán de alcanzarse siempre por los mismos medios y técnicas. Esto otorga un enfoque economicista y lineal a la cultura organizacional.

La creciente necesidad de las empresas por competir ya no sólo en un mercado nacional, sino de amoldarse continuamente a las exigencias de un mercado mundializado, obliga a sus administradores a estar trabajando en forma continua y en diálogo creativo con las tendencias internacionales. Las diferentes interpretaciones de las tendencias que suelen hacer los administradores en un entorno de incertidumbre, genera que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida, lo cual se traduce en que, lejos de eliminar las diferencias, multiplican los tipos de cultura organizacional y propician diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los sujetos dedicados a la administración, es decir, los nuevos dirigentes.

Una razón fundamental para que la administración identifique a la organización como cultura, se halla en el reconocimiento de la cultura, entendida como expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos, lo que consiste en la infinitamente opaca y persistente intercomunicación de significados altamente rutinarios que conforman el pequeño mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior, tanto como

en las evoluciones de larga duración o interrupciones de corta duración que puedan producirse.

Existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura, por ejemplo, en la visión cognoscitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos; para la simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos y, por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente.

Conclusiones

Basadas en lo anterior, se deduce la exigencia de que el nuevo administrador sepa ver más allá de los modelos mecanicistas o lineales que apremian a mayor productividad en la empresa en detrimento del desarrollo organizacional integral; se trata de ver cuál es el entorno real en que se desenvuelve una organización y cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma. Lo anterior implica reconocer a la organización como un fenómeno cultural y, como se ha señalado, aceptar que la tarea del administrador, en la toma de decisiones ante un mundo complejo, requiere la adopción de modelos y metodologías que recuperen los de otras disciplinas, para evitar con ello el reduccionismo de las posturas positivistas en la mera búsqueda de la eficiencia y la productividad.

En la misma vertiente, la actitud poco respetuosa de la heterogeneidad en los modelos de organización que se imponen como los únicos y deseables, desconocen las circunstancias particulares de cada región y orillan a los administradores a cambiar la naturaleza de las relaciones entre los miembros de una organización para adecuarlas a un modelo ideal. Así, en medio de intentos abrumadoramente voluntariosos, algunos directores y gerentes convirtieron paradigmas como la reingeniería de procesos, válida en muchos aspectos organizacionales, en consignas sobre despidos y recortes de personal drásticos e intempestivos.

Finalmente, la modalidad de pensamiento que concibe a la cultura como una metáfora básica es pertinente para los estudios organizacionales, pues esta visión permite un análisis social y organizacional a un nivel más complejo. En esta perspectiva no se considera que el mundo social tenga una existencia objetiva e independiente, por el contrario, se le reconoce como un patrón de relaciones simbólicas que están sustentadas a través de los procesos de interacción humana: éste es el enfoque que permitirá mejores interpretaciones y propuestas alternativas de desarrollo social y organizacional.

Similitud entre clima y cultura organizacional

Ambos conceptos se concentran en características comportamentales al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.

Ambos conceptos a una amplia variedad de fenómenos. Los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis.

Ambos conceptos comparten un problema semejante. Ellos tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta del individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional

VI. EJEMPLOS CONCRETOS

EJEMPLO 1

Análisis del factor de cultura organizacional como una opción para mejorar la efectividad y la

eficiencia del desempeño las organizaciones

La investigación se ubica tanto en la ciudad capital de Panamá como en la ciudad de Norman Oklahoma, la ciudad de Oklahoma, la ciudad de Dallas en Texas, la

Universidad de Oklahoma y la Universidad Tecnológica de Panamá.

Los antecedentes, y el vislumbre del problema, se relaciona y concierne a las

organizaciones panameñas; incluyendo la mayor empresa la cual es el canal. Se plantea dentro de un ambiente económico de desarrollo con muchas amenazas y defectos. Consiste, pues, en la imposibilidad, en términos generales, de las empresas en lograr los óptimos niveles de productividad a fin de hacerle frente a las exigencias de competitividad del mercado; tanto nacional como regional e internacional. Dentro del área de productividad competitiva, el problema se limita a la situación particular de desarrollo y de exigencias que rodea a la empresa productiva panameña; incluyendo la empresa del canal de Panamá. Como objetivos generales, se perseguían no sólo el identificar sino, además, lograr

conocimientos acerca de las experiencias vividas en otros países en lo concerniente a las transformaciones del factor cultural en sus empresas. Así mismo se buscaba identificación, y conocimiento, de las técnicas, las metodologías y los programas utilizados para con tal fin. Por último, se anhelaba, tras la identificación, el análisis, la relación y la recomendación de aplicación para con la situación panameña; luego, claro está, de la escogencia de experiencias y técnicas pertinentes según análisis comparativo que se pudiese efectuar.

Como supuestos de la investigación se mantuvieron las creencias de que resultados convincentes de la tarea podían obtenerse mediante los métodos siguientes: Consultas a técnicos expertos, investigaciones bibliográficas sobre el tema, consultas con empresas que hubiesen vivido la experiencia de la aplicación del factor de cambio organizacional, y por último el hecho de que, una vez identificado, el factor de cambio cultural organizacional podría contribuir a favorecer nuevos rumbos productivos en las empresas; particularmente ante un ambiente externo amenazador y cambiante.

La hipótesis lógica que se deducía era el planteamiento de que: Las experiencias vividas, y los conocimientos adquiridos por personas, técnicos, expertos y por las empresas, sobre el manejo del factor de cambio cultural organizacional, podía ser transferido, adecuado y aplicado a nuestro entorno panameño tanto gerencial-empresarial como económico; todo ello con miras a lograr un crecimiento o desarrollo y una posición competitiva relacionada a nuestro mercado comercial.

El marco de justificación, e importancia, de la investigación se proponía por cuanto que respondía a una gran realidad crucial económica panameña que bien podría afectar a nuestro país en su desarrollo productivo futuro. La proposición pretendía, mediante análisis comparativos de las experiencias técnicas pertinentes, no sólo identificar y relacionar sino, además, realizar recomendaciones de aplicación a los organismos gubernamentales del caso tanto como a la comunidad productiva a fin de que se pudiesen aprovechar los aportes dentro de la situación panameña. La propuesta sentía la certeza de poder aportar

a la solución en la dirección del cambio que tendrá que enfrentar nuestro país, particularmente a partir del año 2,000. No podemos dejar de relacionar, como parte del logro de la investigación, el aprovechamiento inmediato generalizado, tanto a lo interno para con el estudiantado como para con el entorno externo privado y gubernamental. En el ambiente interno, para con el estudiante, porque el tema forma parte de la materia que dicta el sujeto investigador; garantizándose así un efecto multiplicador de conocimientos hacia la masa educanda tecnológica. Para el ambiente externo, gubernamental y privado, porque la U.T.P. y su Facultad de Ingeniería Industrial están llamadas a servir de orientadoras a la labor productiva del ambiente económico, social y tecnológico de nuestro país. Para con la empresa privada, nuestra institución ya tiene canales de

relación en base a su tarea educativa, de investigación y de extensión. En cuanto al gobierno, los canales han sido establecidos por la presencia constante que, desde sus inicios, la Universidad Tecnológica a sabido ganar en cada uno de sus proyectos de aporte al desarrollo nacional; proyectos a los cuales se le a solicitado integrarse por las distintas administraciones de gobierno desde su creación en 1981.

Todo lo anterior garantiza el mejor flujo del resultado de ésta investigación hacia las manos ejecutoras necesitadas. La metodología seguida para recabar u obtener los datos consistió en:

Investigaciones bibliográficas; reuniones con técnicos, consultores y expertos conocedores del tema; visitas informativas, de observación y de consultoría a empresas panameñas y norteamericanas (limitadas a la ciudad de Norman, de Oklahoma, y de Dallas) y asistencias a conferencias sobre el tema investigado.

Se enfatiza en ésta sección el rol de las instituciones (gubernamentales, privadas, y no-lucrativas) como los agentes captadores del recurso de mano de obra correcto en nuestro medio; a quienes les toca la tarea de colaborar en el logro de las exigencias de eficiencia, y productividad, a través de su función de selección de los recurso humanos. Sin descartar la

misión de otros factores, externos a las empresas, se plantea que la aplicación de ésta función podría lograr soluciones a corto plazo.

La participación del gobierno

Se destaca la magnitud y la delicadeza de la tarea que necesariamente tendrá que caberle al gobierno dentro del área de la estimulación y la coordinación a fin de que podamos lograr tanto el auge económico como la aplicación eficiente del recurso humano; todo ello aparte de las gestiones y proyectos que hasta el momento se hayan realizado o se estén realizando. Damos así importancia al papel que puede, y debe, jugar el gobierno. El área de la formación educativa (escuelas primarias, secundarias, y niveles universitarios) se presta para un impacto inmediato, del gobierno, en la búsqueda de la nueva mentalidad y/o actitud de nuestro recurso humano. En su rol ordenador, y supervisor, de las fuerzas económicas del mercado, el gobierno podría alentar, a la vez que es beneficiado por, la iniciativa privada por medio de la generación de una fusión de las políticas públicas y privadas las cuales podrían traer como consecuencia el bienestar nacional.

FUENTE: Autor: Ing. Pedro Ricardo Rebolledo I., Universidad Tecnológica de Panamá, Facultad de Ingeniería Industrial

EJEMPLO N° 2

Un Trabajo Especial de Grado realizado en Bolivia, presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, presenta un muy buen ejemplo sobre la situación de la cultura y el clima dentro de una organización. El objetivo de esta investigación fue analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.

Las Fuerzas Armadas Nacionales de Bolivia, cuya misión es la Seguridad y Defensa del país, pese a tener una misión definida, sus integrantes Ejército, Armada, Aviación y Guardia Nacional, no tienen la misma cultura y por consiguiente los climas de trabajo difieren uno del otro; el lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores, las creencias y las doctrinas son totalmente distintas.

En el seno de esta Organización Castrense labora personal civil profesional, técnico, secretarial y obrero que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada una de las Fuerzas para cumplir la misión que tienen asignada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Este personal civil se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la

comunicación, la alta rotación del personal militar, el choque entre los valores de la organización castrense y los valores individuales del personal civil; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas de trabajos ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la organización.

La formación castrense radica en la naturaleza de la organización, es por ello que la misma recalca valores de obediencia, disciplina, subordinación, respeto por la jerarquía, honor y lealtad; valores estipulados en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, mientras que los valores del personal civil son más diversos, enmarcados en los núcleos familiares, los institutos educativos de procedencia y además están dirigidos a considerar aspectos del ser humano como: respeto por la persona, consideración, comunicación fluida, alegría, humor, sinceridad, originalidad, trabajo en equipo compartido entre muchos otros.

Como resultado de esta situación se puede concluir que:

- La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.
- El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto militar se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.
- El deficiente desarrollo de la cultura en la organización castrense ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.
- La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (militares – civiles) ha ocasionado la deserción del personal civil calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal civil, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales civiles a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera. Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.
- Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal civil calificado de la organización castrense hacia otras fuentes de trabajo.
- La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal civil han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

Fuente:

Autor: Carvajal Peña, Gladys.

Universidad Santa María, Decanato de postgrado y extensión, Dirección de investigación Especialización en gerencia de recursos humanos.

VII RELACION CON OTROS CONOCIMIENTOS DE LA CARRERA

7.1 Desarrollo organizacional:

Se refiere a los cambios de carácter intencional y previstos con anticipación dentro de una organización. La noción es macroscópica y sistemática. Se habla en términos empresariales y globales, y a lo largo busca transformar las empresas mecanicistas en orgánicas, mediante el cambio organizacional, para modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los empleados.

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables y debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.

7.2 Políticas de recursos humanos (RRHH):

Surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica las políticas de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe alcanzar lo que la organización quiere en los siguientes aspectos:

- Alimentación de RRHH
- Aplicación de RRHH
- Mantenimiento de RRHH
- Desarrollo de RRHH

CONCLUSIONES

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.
- La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

- Se quiso insistir en la realidad de las presiones externas que circundan las organizaciones; tanto en Panamá como en cualquier país de nuestra América. Las reacciones ante éstas cargas que imponen el ambiente externo-internacional deben merecer una respuesta; respuestas que podrían visualizarse en formas de estrategias y/o políticas adecuadas a la particular visión futura estratégica. Se comparten, algunas sugerencias de estrategias ante las amenazas de ambientes externos variables como los vividos hoy día.
- La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.
- La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una desventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.
- La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es

una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

- Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.
- La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables–mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

APORTES PERSONALES

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo multi–funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos.

Es importante que un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

Como primer aporte personal, proponemos un sistema de encuestas o entrevistas personales al personal de la empresa, para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- **ADMINISTRACIÓN** David R. Hampton EDICIONES MCGRAW–HILL
 - **¿CÓMO SE ENCARNA Y TRANSMITE LA CULTURA?** Edgar H. Schein, Organizational Dynamics
 - **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**, Kenneth J. Albert EDICIONES MCGRAW–HILL
 - **IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN**, Gareth Morgan, EDICIONES ALFAOMEGA S.A.
 - **ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT**, L.R. Bittel y J.E. Ramsey, EDICIONES CENTRUM
- **ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO**, Richard H. Hall, EDICIONES PRENTICE–HALL HISPANOAMERICA S.A.
- **CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL** Denison, Daniel: (1992),Serie Empresarial. Edit Legis. Bogotá, Colombia,
- ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION**, G. Dessler
- **INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION**, I. Chiavenato.
- **ÉXITO GERENCIAL Y CULTURA**, H. Granell