



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

PLANTEL SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

**“LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA”**

TÍTULO:

**“DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPTO. DE VENTAS DE GRUPO MONTPARNASSE OCEANÍA
S.A. DE C.V.”**

TRABAJO FINAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

**ALBERTO GÁSPAR GARCÍA
JORGE ALBERTO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
JUAN MARTÍNEZ DE LA CRUZ
JUAN ARTURO PAREDES MORENO**

LICENCIADA EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTA:

ÚRSULA FABIOLA HERNÁNDEZ RAMÍREZ



CONDUCTOR: M. EN C. GABRIEL CHÁVEZ VALERIO

MÉXICO, D.F. DICIEMBRE 2013.



GRUPO MONTPARNASSE OCEANIA S.A DE C.V

México, Distrito Federal a 15 de Noviembre de 2013

A quien corresponda:

Por medio de la presente y a solicitud de ustedes se les **autoriza** hacer uso de la Razón Social de "**Grupo Montparnasse Oceanía, SA de CV.**", así como el logotipo.

Sea utilizado únicamente para fines de proyecto de investigación y/o trabajo de TESIS por los Seminaristas: Alberto Gaspar García, Jorge Alberto Hernández Hernández, Juan Martínez de la Cruz, Juan Arturo Paredes Moreno, Úrsula Fabiola Hernández Ramírez, en el Seminario "Liderazgo de Excelencia en la Planeación Estratégica Creativa"

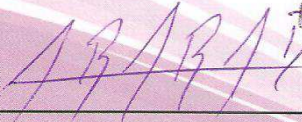
Siendo este de carácter **no lucrativo**.

Sin más por el momento quedamos de Usted.

ATENTAMENTE:



MONTPARNASSE OCEANÍA
GMO070221IQ9



Lic. Rodolfo Miguel Reséndiz Durruty
Representante Legal

NORTE 172 NO.501 COL. PENSADOR MEXICANO DELEGACION VENUSTIANO CARRANZA C.P. 15510 MEXICO D.F.

RFC GMO070221IQ9 TEL: 2651 8495 2651 8491

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal al día 11 de Diciembre de 2013 los que suscriben: Alberto Gaspar García, Jorge Alberto Hernández Hernández, Juan Martínez de la Cruz, Juan Arturo Paredes Moreno, Úrsula Fabiola Hernández Ramírez

Pasantes de las Licenciaturas:

1.- Contador Público

2.- Licenciatura en Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores Intelectuales del presente trabajo TESINA bajo la dirección de: M. en C. (c) GABRIEL CHAVEZ VALERIO y **ceden los derechos totales de la TESINA "Desarrollo de la Cultura Organizacional en el Departamento de Ventas de Grupo Montparnasse Oceanía, SA de CV."** al **Instituto Politécnico Nacional**; para su difusión con fines académicos y de investigación, permaneciendo disponible para consulta en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso de los autores y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas: albert_drum@hotmail.com, beto_vega802@hotmail.com, juan_ipn40@hotmail.com; apmchacho@yahoo.com.mx, urifab13@hotmail.com

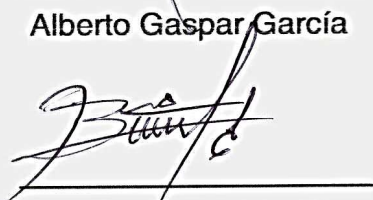
Si el permiso se otorga, el usuario deberá de dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Alberto Gaspar García



Jorge Alberto Hernández Hernández



Juan Martínez de la Cruz



Úrsula Fabiola Hernández Ramírez



Juan Arturo Paredes Moreno



AGRADECIMIENTOS.

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

Por hacernos sentir parte de él, por hacernos sus hijos y nosotros sentirlo en la sangre que corre a través de nuestras venas.

Porque nos dio la oportunidad de ser de los pocos privilegiados de formar parte de esta gran institución.

El decir que somos politécnicos y portar sus colores nos hace sentir y transpirar orgullo, gracias por habernos elegido y nuestro deber es jamás defraudar la confianza de nuestro instituto, hacerlo vibrar de orgullo como él nos mueve a nosotros.

Gracias a todos los que conforman este instituto, todos y cada uno de ellos merecen reconocimiento por hacer realidad nuestro sueño, titularnos, poder decir con orgullo soy Contador Público, soy Licenciado en Relaciones Comerciales y soy egresado del Instituto Politécnico Nacional.

Gracias a todos por ser parte primordial de este último peldaño, de corazón.

Continuaremos nuestro camino al Éxito.

Los Autores.



A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS.

Por acogernos, porque su cuerpo docente nos brindó las herramientas y conocimientos que hoy son de tanta utilidad para seguir nuestros caminos.

Porque a través de sus muros se pueden percibir, las alegrías, las tristezas, el aprendizaje que se mueve entre los pupitres que algún día ocupamos cada uno de nosotros, porque en ella crecimos como personas y como profesionistas, en sus pasillos reímos, jugamos, corrimos por un descuido, una tarea olvidada, la dichosa carátula, nos quedamos sin aliento y a la vez llenos de dicha y sueños por cumplir.

Gracias a nuestra preciada escuela porque siempre serás parte de nuestra vida, te contemplaremos y reviviremos junto contigo, que un día acariciamos tu suelo y nos movíamos al compás, serás el más bello recuerdo, y siempre sabremos que fuimos parte de este plantel, que nos dio mucho, nos dio años de su existir para poder convertirnos en lo que somos hoy.

Los Autores.



AL PROFESOR.

C.P Gabriel Chávez Valerio.

Nuestro guía en este nuevo sendero, el universo se encargó de ubicarnos en el mismo lugar para compartir experiencias y conocimientos, le agradecemos el inculcarnos el verdadero sentido de la vida humana, por quitarnos las vendas en los ojos y mostrarnos el camino que queremos seguir, por enseñarnos tantas cosas, por brindarnos confianza y refugiar la que nosotros le hemos otorgado.

Gracias por hacernos creer en nosotros mismos, y por entregarnos lo necesario para ser mejores individuos, compañeros y cuando llegue el momento tener la batuta de guías.

Sus enseñanzas son una inspiración y una invitación a ser nosotros mismos, amarnos, respetarnos y respetar a los demás como seres independientes.

Siempre que miremos con detenimiento un árbol, sonreiremos y recordaremos a nuestro querido profesor. Nunca lo olvidaremos.

Gracias por ayudarnos a conseguir este sueño.

Los Autores.



A Nayeli Aideé Hernández Nieves.

Por ser parte importante en mi vida a si como haberme acompañado, apoyado y guiado a lo largo de la carrera. Gracias.

Alberto Gaspar García.



A MI HIJO:

Bruno Aldair Gaspar Hernández.

Por darme fuerzas de seguir adelante, por estar presente dentro de mi vida y por ser lo más bello que un padre puede tener. Gracias.

Alberto Gaspar García.



A MI PAPÁ

Crescencio Gaspar Márquez.

Por todo el apoyo brindado, por darme la oportunidad de estudiar, por inculcarme que se debe de luchar por lo que se desea y superarse a uno mismo, por ser ejemplo de vida. Gracias.

Alberto Gaspar García.



A MI MAMÁ:

Martha García González.

Porque siempre serás mi inspiración para alcanzar mis metas, gracias por forjarme el carácter y por enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa, perseverancia, amor, lucha y entrega. Gracias.

Alberto Gaspar García.



A MIS HERMANOS:

Por ser parte importante en mi vida, por el apoyarme en mi desarrollo personal como profesional. Gracias.

A MIS AMIGOS:

Marisol Servín, Sergio Hernández, Alberto Landon, por motivarme a seguir adelante en momentos de desesperación y sobre todo de hacer su familia, una familia para mí. Gracias.

Alberto Gaspar García.



A MI PADRE ELECTO “MARTIN CORTES JUAREZ”

Por haber aceptado, del universo, la misión más difícil; educarme. Por tu esfuerzo puesto día a día para darme lo mejor, Por el esfuerzo que día a día hiciste, por tus regaños y enseñanzas, porque gracias a ellos yo he llegado hasta esta etapa tan importante de mi vida. Fuiste el bastión para convertirme en el hombre que soy.

Con todo mi respeto y agradecimiento

Jorge Alberto Hernández Hernández.



A MI MADRE “MACARIA HERNANDEZ RAMIREZ”

Por darme el regalo más valioso que se le puede dar a un ser humano que es la vida, por tu gran amor incondicional, por tus regaños que son la pauta que me llevaron a ser una persona responsable, por ser un gran mamá y enseñarme valores que me han regido durante mi vida, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, por tus enseñanzas, porque me has apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, por tu trabajo duro que me sirvió de ejemplo digno de superación y entrega, a ti por siempre con todo mi amor, corazón y agradecimiento.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

Espero no defraudar y contar siempre con tu valioso apoyo, sincero e incondicional.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

¡Te amo mamá!

Jorge Alberto Hernández Hernández.



A MIS HERMANOS

Elizabeth, Carlos Arturo, Karla Guadalupe, Martin Gabriel y Tania Berenice, gracias por permitirme servirles de ejemplo a lo largo de su vida, quiero que sepan que siempre están en mi corazón y mi mente, los apoyaré en todo lo que se propongan, aprendan de mis virtudes y también de mis errores, porque nunca serás exitoso hasta que te levantes con la frente en alto y afrontes tus fracasos y los conviertas en éxito.

No permitan que nada, ni nadie les arranquen sus sueños, y recuerden que no están solos, siempre tendrán mi mano extendida para ayudarlos.

LOS QUIERO MUCHO

A MI NOVIA MONSERRAT

Gracias por haber recorrido este camino conmigo, por brindarme de tu amor a manos llenas, por tus consuelos, por compartirme tu tiempo y vivir todo este tiempo amándote.

Gracias por estar conmigo tanto en las buenas como en las malas, por darme la confianza y creer en mí en que puedo dar más de lo que yo mismo espero, por darme ánimos cuando más los necesito, por amarme siempre a tu manera y comprenderme cuando así fuera.

El camino apenas empieza, tenemos mucho que recorrer, sé que no he sido el hombre perfecto, pero prometo que daré toda mi vida y lucharé siempre por nuestra felicidad, ya que simplemente y desde ahora, tú eres todo para mí.

Jorge Alberto Hernández Hernández.



A MIS AMIGOS.

Miguel Ángel, Luis Pablo, Antonio C., Daniel C., Mario Alan, Armando R., Aníbal Mendoza, Grecia García, Lucia Romero, Norali Santamaría, Marco Antonio Sayago, Neri García, Rocío Maciel, Marlen Hernández, Paulina Hernández, Karen Stephanie, Norma Martínez, Yetzy Ruiz, Gabriela Petriz, Alfredo Reyna, Raúl Q.E.D., Gabriela López, Abraham Alarcón, los cuales considero como hermanos, gracias por su comprensión, apoyo y hermandad hacia mi persona, y a todos aquellos que compartieron su amistad conmigo. Mención especial a la Sra. Enriqueta Vázquez, Leonor García, Mtra. Marlene segura, a los profesores que estuvieron conmigo en la primaria, secundaria, vocacional y en el nivel superior, y a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, ¡Gracias!

A MIS COMPAÑEROS DE TESINA

Úrsula, Alberto, Juan y Arturo gracias por dejarme formar parte del equipo que hicimos, por el apoyo dado a este proyecto, y por hacer posible el término de este gran trabajo.

Deseo para nosotros un gran futuro y mucho éxito.

Jorge Alberto Hernández Hernández.



ESPOSA

A mi Amada Esposa: Paulina Gabriela Sánchez, te dedico este trabajo por ser una persona excepcional, quien me ha brindado su apoyo incondicional y me ha regalado toda la felicidad del mundo, y que día con día me motiva para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión.

Me siento muy dichoso por tener a mi lado a una mujer maravillosa como tú. ¡TE AMO!

Juan Martínez de la Cruz



PAPÁ

A mi Padre: Cirilo Martínez Osorio, Agradezco tu solidez como padre de familia, por los consejos sabios que en el momento exacto has sabido darme para no dejarme caer, Gracias por iluminar mi camino y sobre todo gracias por el amor tan grande que me das, por tu apoyo, por tu esfuerzo y entera confianza, Gracias por las experiencias que me compartes me ayudaron a defenderme ante el mundo Papa simplemente eres lo mejor.

Papi que dios te bendiga ¡TE AMO!

Juan Martínez de la Cruz



MAMÁ

A mi Madre: Ma. Antonia de la Cruz, por ser el pilar más importante de mi existencia ya que me regalaste la vida y por demostrarme siempre tu cariño y apoyo incondicional. Gracias mami por ayudarme a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento, gracias por el gran amor que me das, gracias mama por estar pendiente durante toda esta etapa de mi vida.

Mami que dios te bendiga ¡TE AMO!

Juan Martínez de la Cruz



HERMANOS

A mis hermanos: Margarita, Carlos, Diego, Fernando Gracias por compartir sus vidas con migo y por estar en todo momento tan importante de mi vida, sé que siempre puedo contar con ustedes, les agradezco sus grandes enseñanzas que me ayudaron a ser una mejor persona. Para mis hermanos toda mi admiración y respeto.

El amor de hermanos nunca se pierde, estará siempre en nuestra sangre los Amo!

Juan Martínez de la Cruz



A DIOS

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado oportunidad de vivir y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional ¡GRACIAS DIOSITO!

Juan Martínez de la Cruz



A MI PADRE.

Ramón Hernández Hidalgo.

Por estar siempre conmigo, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, por protegerme pero al mismo tiempo dejarme ser libre, por demostrarme que rendirse no es aceptable, y que a pesar de los obstáculos y diferentes situaciones que puedan presentarse, la fortaleza circunscrita en una voluntad implacable me llevarán a cualquier lugar donde quiera llegar, gracias papi porque sin ti no estaría donde hoy estoy.

TE AMO, y cada día que pasa me siento más orgullosa de ti, espero tú también puedas estarlo de mi algún día, te estaré agradecida eternamente.

Úrsula Fabiola Hernández Ramírez.



A MI MADRE.

Patricia Elizabeth Ramírez González.

Tu cariño, cuidado y protección me han otorgado la fuerza de salir adelante, eres ejemplo de fortaleza y lo opuesto a claudicar, tu sonrisa me da vida, y pareciera que todo gira perfectamente; gracias por el apoyo que he recibido desde el fondo de tu corazón por todos los años transcurridos, gracias porque sin ti no hubiera logrado llegar tan lejos, por enseñarme que no sólo existe una manera para llegar, en cambio hay un sinfín de ellas.

TE AMO, gracias por cuidarme día con día, no me alcanza el tiempo para agradecerte el que seas mi mami.

Úrsula Fabiola Hernández Ramírez.



A MIS HERMANOS.

Esteban Ramón Hernández Ramírez.

Eres el ejemplo más claro de lucha en mi vida, eres mi modelo de éxito a seguir, nunca me dejaste sola, siempre me acompañaste desde que llegué a este mundo, te agradezco tanto a ti y al universo por haber tenido un hermano tan especial como tú, tu cariño me cobijó muchas veces y tu persona me dio muchos cimientos, gracias por estar siempre conmigo.

TE AMO, no me alcanzará la vida para agradecerte el ser parte de ella, espero que algún día no muy lejano puedas sentirte completamente orgulloso de mi como yo lo estoy de ti.

Eric Hernández Ramírez.

Mi hermanito, mi compañero, mi cómplice; te agradezco el estar siempre conmigo no cómo un observador si no una parte fundamental en mi vida, tu y yo mucho tiempo hemos ido hombro a hombro y sé y no me queda duda alguna de que siempre será así, gracias por tenderme la mano cuando he tenido lapsos contradictorios en mi vida, por no abandonarme cuando no encuentro luz e intentar mostrármela.

TE AMO, sé que siempre estaremos juntos, hasta el infinito y más allá, gracias por demostrarme que estás orgulloso de mí, yo igualmente lo estoy de ti.

Paolo Esteban Hernández Villarreal.

Que aunque no eres mi hermanito, yo te quiero como si lo fueras, como mi hijo, te agradezco por ser la luz que enciende nuestros corazones y su vez iluminas nuestros rostros, porque unificas lo que parece imposible, y con tu ternura e inocencia le das sentido a mi vida. Yo estaré siempre contigo y te agradezco el ser parte de tu vida mi pequeño polo.

TE AMO, espero estés repleto de ejemplos formidables en tu vida y además de tus padres yo sea uno de ellos.



A MI NOVIO.

José Alfredo Torres Flores.

Cuando te conocí no pensé que fueras a ser parte de mi vida, creí que serías una persona más en ella y que desaparecerías como muchas lo han hecho, jamás vislumbré que seríamos amigos, y muchos menos la pareja que somos hoy, eres mi compañero en las buenas y en las malas, mi amigo, mi confidente, mi fortaleza, has llegado a ser más de lo que pude soñar. Nunca me imaginé una vida contigo, hoy no la puedo concebir sin ti.

TE AMO, gracias por todo tu apoyo, me has motivado y ayudado mucho en esta etapa de mi vida; tu sed de éxito es una inspiración para mí, eres amor, eres dicha, eres mi “por siempre”.

Úrsula Fabiola Hernández Ramírez.



A MIS FAMILIARES.

Tío Jorge Villegas Hernández, César Ramírez Glz., Margarita Hernández Sibaja, Abuelita Consuelo Hdz. Sibaja, Tía Conchita, y demás familia, que siempre estuvo ahí viéndome crecer, apoyándome, desde que estaba en el kínder hasta el día de hoy que puedo decir, gracias, he concluido, no los defraudé.

Tío Joy gracias por todo, siempre serás más que un tío para mí, eres mi amigo, mi confidente, mi apoyo en muchas ocasiones, de verdad estaré agradecida toda mi vida.

A mi cuñada **Karla Villarreal Aburto**, esposa de mi hermano Esteban, porque siempre serás parte importante de mi vida, por ser como mi hermana mucho tiempo y siempre será así a pesar de cualquier circunstancia, gracias por el apoyo que me has brindado y por traer al mundo a ese ser especial Paolo.

A todos los amo, gracias.



A MIS AMIGOS.

Berenice López Hernández y Guillermo Alcántara Mendizábal, siempre serán mis hermanos aunque no sean de sangre, sin ustedes dos no hubiera llegado tan lejos, siempre estuvieron ahí para darme un escarmiento, una palabra de aliento, su compañía cuando más lo necesitaba y cuando no por supuesto también, siempre fueron esa fuerza que necesitas cuando ves caminos inciertos.

A mi amigo **Guillermo Mendoza Nava** uno de mis mejores amigos, en la escuela y en la vida, gracias por todos los momentos, el apoyo y consejos que siempre me brindaste, así como tu valioso tiempo.

Esto también es por uds. Saben que los amo, gracias por ser parte de mi vida, siempre será así, y espero también acompañarlos en cada uno de sus logros.

A MIS COMPAÑEROS DEL SEMINARIO Y DE EQUIPO.

Compañeros creo que no pudimos tener un mejor grupo de seminaristas, gracias a todos, porque fuimos excelentes compañeros y de esta experiencia también nos llevamos bellas amistades.

Equipo, este trabajo es fruto de esta unión, fue un placer haber trabajado con ustedes. Tomen en serio sus logros.

Úrsula Fabiola Hernández Ramírez.

A todos les dedico este trabajo con mucho cariño porque de una manera u otra forman parte de este camino y los reconozco a mi lado.



Esposa.

Gracias por inspirarme para la continuación de mis estudios y el apoyo que me has brindado para lograr la conclusión.

Juan Arturo Paredes Moreno.



Madre.

Gracias por las noches que pasaste en desvelo durante mis estudios y los ánimos que me dabas para que llegara a concluir mis estudios.

Juan Arturo Paredes Moreno.



**“DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPTO. DE VENTAS DE GRUPO
MONT PARNASSE OCEANÍA S.A. DE C.V.”**



Padre.

Gracias por todo tu esfuerzo por darnos a mí y a mis hermanas lo que estuvo a tu alcance para que saliéramos adelante y cumpliéramos nuestras metas.

Juan Arturo Paredes Moreno.



**“DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPTO. DE VENTAS DE GRUPO
MONTPARNASSE OCEANÍA S.A. DE C.V.”**



Hijos.

Porque ellos también son parte de este logro y contribuyeron con la inspiración para lograr el objetivo de conclusión de mis estudios.

Juan Arturo Paredes Moreno.



Objetivo General.

El Desarrollo de la Cultura Organizacional en el Departamento de Ventas de Grupo Montparnasse Oceanía, SA de CV.



Objetivos Específicos.

Diagnosticar el nivel de Cultura Organizacional en el Departamento de Ventas de Grupo Montparnasse Oceanía, SA de CV, hacer propuestas para elevar ese nivel de Cultura Organizacional y Obtener el título de Contador Público y Licenciada en Relaciones Comerciales.



Introducción.

El presente trabajo surge de la inquietud de un equipo conformado por cinco investigadores, cuatro de ellos integrantes de la carrera de Contaduría Pública y uno de ellos miembro de la Licenciatura en Relaciones Comerciales, de involucrarse conscientemente en el desarrollo de la cultura organizacional en Grupo Montparnasse, siendo éste la premisa existencial del presente.

El **Capítulo I** se puede definir como el Marco Teórico; es decir, los conceptos básicos que se requieren para comprender los demás episodios, entre ellos el Proceso Administrativo del cual se desprende el siguiente capítulo. A consecuencia de lo mencionado anteriormente nace el **Capítulo II** donde se ahonda en la Etapa del Proceso Administrativo llamada Organización la cual es el cimiento en la que yace el tema central del estudio. Una vez empapados de esos conocimientos podemos entrar al **Capítulo III** y profundizar en la definición y en los elementos fundamentales que integran a la Cultura Organizacional, con el fin de entender el rumbo y el objetivo que persigue el presente. En lo que respecta al **Capítulo IV** se muestra un recorrido a través de los antecedentes que presiden a la Empresa motivo de la investigación, Grupo Montparnasse, así como los diversos elementos que integran su Estructura Organizacional. Dentro del **Capítulo V** se explica detalladamente la investigación realizada, incluyendo el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición utilizados. Por último el **Capítulo VI** se deriva de las conclusiones obtenidas en el apartado pasado, recayendo en éste, las propuestas que formularon los investigadores por medio de sus observaciones y al recabar la información a lo largo del estudio.



ÍNDICE.

CAPITULO I PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1	Definición de Proceso Administrativo.....	1
1.2	Planeación.	
1.2.1	Concepto.....	2
1.2.2	Importancia.....	3
1.2.3	Principios.....	4
1.2.4	Tipología.....	6
1.2.5	Etapas.....	7
1.3	Organización.	
1.3.1	Concepto.....	8
1.3.2	Importancia.....	10
1.3.3	Principios.....	11
1.3.4	Pasos básicos para organizar.....	12
1.4	Integración.	
1.4.1	Concepto.....	13
1.4.2	Función de la Integración.....	13
1.4.3	Principios de Integración.....	14
1.4.4	Etapas.....	16
1.5	Dirección.	
1.5.1	Concepto.....	18
1.5.2	Importancia.....	18
1.5.3	Elementos.....	19
1.5.4	Principios.....	21
1.5.5	Teorías.....	22
1.5.6	Comunicación.....	24
1.6	Control.	
1.6.1	Concepto.....	25
1.6.2	Etapas.....	25
1.6.3	Factores que Componen el Control.....	26
1.6.4	Tipología.....	26
1.6.5	Técnicas.....	27

CAPITULO II. ORGANIZACIÓN.

2.1	Concepto.....	28
2.2	Importancia.....	28
2.3	Principios.....	29
2.4	Etapas.....	30
2.5	Factores que Influyen en la Estructura Organizacional.....	31
2.6	Importancia de la Organización en la Vida Personal y Ocupacional.....	33
2.7	Tipología.....	33
2.8	Técnicas.....	39



CAPITULO III. CULTURA ORGANIZACIONAL.

3.1	Origen.....	41
3.2	Concepto de Cultura.....	42
3.3	Concepto de Cultura Organizacional.....	43
3.4	Importancia de la Cultura Organizacional.....	45
3.5	Tipología de la Cultura Organizacional.....	46
3.6	Sostenimiento de la Cultura Organizacional.....	50
3.7	Clima Organizacional.....	51
3.7.1	Variables que Influyen en el Clima Organizacional.....	52
3.7.2	Características del Clima Organizacional.....	53
3.7.3	Pasos para llevar a cabo un Estudio de Actitud.....	55
3.8	Comportamiento Organizacional.....	56
3.9	Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	58
3.10	Participación en el Trabajo y Compromiso Organizacional.....	60
3.11	Implicaciones para los Directivos.....	63
3.12	Forma de Aprendizaje de la Cultura de los Empleados.....	64
3.13	Personalidad.....	66
3.14	Elementos de la Cultura Organizacional.....	67
3.14.1	Concepto de la Misión.....	67
3.14.2	Enunciación de la Misión.....	68
3.14.3	La Visión.....	69
3.14.4	Valores.....	70

CAPITULO IV. ANTECEDENTES DE GRUPO MONT PARNASSE.

4.1	Antecedentes.....	72
4.2	Línea de Productos.....	73
4.3	Ubicación.....	74
4.4	Historia.	75
4.5	Misión.....	75
4.6	Visión.....	77
4.7	Valores.....	77
4.8	Política de Calidad.....	79
4.9	Principios Generales.....	79
4.10	Estructura Organizacional.....	80
4.11	Estructura Funcional.....	81
4.11.1	Descripción de Funciones de los Puestos.....	82
4.12	Diagrama de Procedimientos del Departamento de Ventas.....	85



CAPITULO V. "APLICACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN".

5.1	Descripción de la Investigación.....	87
5.2	Interpretación de Resultados.....	88
5.2.1	Cuestionarios.....	88
5.2.2	Tabulación.....	89
5.2.2.1	Tabla de Porcentajes Globales.....	89
5.2.2.2	Tablas por Grupos Delimitados.....	90
5.2.3	Gráficas.....	92
5.2.3.1	Directivos.....	92
5.2.3.2	Personal Operativo.....	95
5.2.3.3	Investigadores.....	98
5.2.3.4	Evaluación de las Variables del Clima Organizacional.....	101
5.3	Conclusiones de los Resultados Obtenidos de la Muestra.....	104

CAPITULO VI. "PROPUESTA".

6.1	Propuesta.....	108
6.1.1	Programa para el Desarrollo del Cultura Organizacional.....	108
6.1.2	Objetivo General del Programa.....	109
6.1.3	Objetivos Específicos Generales del Programa.....	109
6.2	Conflictos.....	110
6.3	Estructura.....	111
6.4	Comunicación.....	113
6.5	Responsabilidad.....	114
6.6	Identidad.....	116
6.7	Conclusiones Generales.....	118
	Bibliografía.....	120



CAPÍTULO I

“PROCESO ADMINISTRATIVO”.

1.1 Definición de Proceso Administrativo.

Para definirlo necesitamos conocer los conceptos claves de las palabras proceso y administración como tales por tanto podemos comprender que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Por otra parte la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

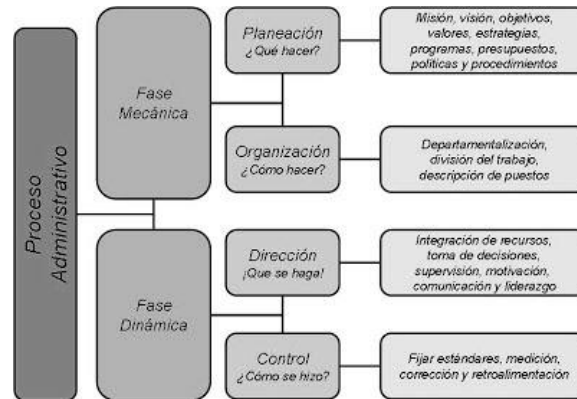
Entendiendo las definiciones anteriores podemos comprender que en su concepción más sencilla el proceso administrativo se define como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.



Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico.



Actualmente además de las cuatro etapas mencionadas dentro del proceso se considera una etapa adicional intermedia llamada integración, y a continuación ahondaremos en cada una de ellas.

1.2. Planeación.

1.2.1 Concepto.

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. Consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlo.

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.



“Nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.

Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

1.2.2 Importancia.

Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas, en ello radica su importancia ya que sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Entre otros puntos que podemos reconocer se encuentran los siguientes:

- Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.



- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.2.3 Principios.

Universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

Racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

Precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal



modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Factibilidad.

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Compromiso.

La planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

Factor limitante.

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa.

Inherencia.

Es necesaria en cualquier organización y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.



1.2.4 Tipología.

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación: Consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos: Se encamina a la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas: Guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y, sirven además para suplir omisiones.

Programas: Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan.

Presupuestos: Un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.

Procedimientos: Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento.



Métodos: Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible.

Reglas: Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse.

1.2.5 Etapas.

- 1) Detección de las oportunidades: Prevé las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber dónde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar.
- 2) Establecimiento de objetivos. Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo.
- 3) Desarrollo de premisas. Es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y el plan ya existente en la compañía. Están son suposición sobre el ambiente en el que plan ha de ejecutarse.
- 4) Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.
- 5) Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente
- 6) Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son



aconsejable y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

- 7) Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

1.3 Organización.

1.3.1 Concepto.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a. Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b. Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c. Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Podemos definirla como “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.



Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere "Cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "Están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación,
- Una idea clara de los principales deberes o actividades,
- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que pueda llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa.



La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- Definición de las tareas.
- Selección y colocación de los empleados.
- Definir autoridad y responsabilidad.
- Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

1.3.2 Importancia.

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización. Entre otros puntos podemos resaltar los siguientes:

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.



Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

1.3.3 Principios.

Unidad de mando.

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización.

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad.

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control.

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.



Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

1.3.4 Pasos Básicos para Organizar.

- a) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- c) Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- d) 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 con el nombre de coordinación.

División del trabajo. Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

Departamentalización. Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.



Jerarquía. Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo, cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién.

Coordinación. Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización.

1.4 Integración.

1.4.1 Concepto.

La integración es la obtención y el agrupamiento de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La integración es el medio a través del cual el administrador y los funcionarios de la empresa eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de dicha organización.

1.4.2 Función de la integración.

La función de la integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de



planear y organizar. Para esto debemos tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa (Materiales, tecnológicos, financieros, humanos, etc.).

1.4.3 Principios de la Integración

La integración tiene dos puntos principales que son:

- Integración de personas,
- Integración de Recursos Materiales.

Principios de la integración de Persona.

- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.**

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuada y eficazmente.

En términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional sea adaptar al hombre a la función, y no viceversa, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre, como elemento particularmente activo, puede ser adaptado.

- **De la provisión de elementos administrativos.**

Cada miembro de la organización debe ser proporcionado de los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades del puesto que va a desempeñar.

No sólo corresponde a la provisión de elementos o recursos materiales, instrumentación o materias primas, sino también a la exigencia de las herramientas de conocimiento requeridas para la realización de las tareas del puesto.



- **De la importancia de la introducción adecuada.**

Cuando un nuevo elemento de personal se integra a una empresa debe vigilarse de cerca ya que es un momento de suma importancia, debido a que la eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman; desde el gerente hasta el último empleado.

El elemento en cuestión, debe ajustarse y conectarse al sitio, relacionarse y hasta que se está seguro de que está listo y que se acopla perfectamente a todas las circunstancias que lo rodean, debe ponerse en marcha, utilizando una metáfora del hombre en comparación a una máquina en funcionamiento.

- **La Coordinación de los intereses.**

Los fines a los que está encaminada la organización, pueden coordinarse con los que el asociado desea, y en mayor parte de las ocasiones, esa conexión muestra un grado de espontaneidad considerable; es decir, esa coordinación se da de manera súbita, los intereses entre ambos van de la mano.

Esto se puede demostrar, en las técnicas de sueldos y salarios, que no solo buscan dar al trabajador el salario más justo y adecuado según el trabajo que realiza, si no también lograr con ello su máxima colaboración.

- **Principio de los Recursos Materiales.**

La integración se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc.

Englobando los conceptos mencionados anteriormente podemos concluir que la integración requiere fundamentarse en principios genéricos como las diversas etapas que se están tratando dentro del proceso administrativo, que sustenten las políticas dentro del proceso.



1.4.4 Etapas.

- **Reclutamiento.** Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionarán después nuevos empleados.

Interno.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.

Externo.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

- **Selección.** Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.



El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- **Inducción.** La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y le otorgue su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Hablamos de dos tipos de Inducción:

La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el Proyecto organizacional, la Historia, Estructura, Normatividad y Beneficios que ofrece la organización a sus empleados. Esta es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización.

- **Capacitación.** Al pertenecer a una nueva empresa y desarrollar un nuevo rol, también es momento de adquirir los conocimientos necesarios que se deben poseer para desarrollar las tareas que implican el puesto, como los nuevos procesos o incluso el uso de nuevo software o herramientas que antes de ingresar eran si no completamente desconocidos, no se manejaban a un ciento por ciento.



1.5 Dirección.

1.5.1 Concepto.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y de los grupos para entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. Es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

1.5.2 Importancia.

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos elementos son el aspecto interpersonal de la administración.

La dirección marca su trascendencia en los siguientes puntos:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.



- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.5.3 Elementos.

Toma de decisiones.

La responsabilidad más importante del directivo es la toma de decisiones. A continuación se muestran los pasos definitorios en un proceso efectivo de toma de decisión.

1. **Definir el problema.** Es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. **Analizar el problema.** Es necesario desglosar los componentes del problema, así como los del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. **Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

Motivación.

La motivación es la labor más importante de la dirección, y a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.



Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

Teorías del contenido. Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

1. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes.

Básicas

- **Fisiológicas.** Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- **De seguridad.** La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- **Amor o pertenencia.** Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- **De estimación.** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

Crecimiento.

- **Realización personal.** El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Teorías del enfoque externo. Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten de la postura de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.



La motivación constituye uno de los puntos clave dentro de la dirección, ya que de ella depende en gran medida la orientación a resultados de la organización.

Liderazgo.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

1.5.4 Principios.

- a. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- b. **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad, surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- c. **De la supervisión directa:** Enmarca al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- d. **De la vía jerárquica:** Establece la importancia de la comunicación para evitar conflictos.
- e. **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.



f. Aprovechamiento del conflicto:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

g. **Aplicar la decisión:** Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

1.5.5 Teorías.

El creador de las Teorías X e Y, Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales.

McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X.

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los



objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

Teoría Y.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.

Y supone que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

Teoría Z.

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale.

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.



Esta teoría busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

1.5.6 Comunicación.

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

El concepto anterior es un semblante general, cuando hablamos de organización se refiere a la capacidad de transmisión correcta de ideas y la retroalimentación que debe existir entre los diferentes niveles jerárquicos y entre los mismo asociados.

1. La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información, a continuación se muestran los elementos que hay que considerar:
2. La función de comunicación es intangible, compleja y heterogénea; no obstante, la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación dotándola de los medios y recursos adecuados.
3. El entorno de la empresa, de la institución, cambiado; no sólo abarca a los empleados, clientes, etc. sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas,



instituciones educativas, administración local, etc., los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social.

4. Entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades de nuestra sociedad actual.
5. La creciente complejidad de nuestra sociedad requiere un cambio en la comunicación. Dicho cambio exige:
 - Comunicación multidireccional.
 - Una más amplia participación.
 - Incorporación de elementos de innovación y creatividad.
 - Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación.
 - Implantación de las nuevas tecnologías.

1.6 Control

1.6.1 Concepto.

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

1.6.2 Etapas.

- Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, no es más que los objetivos definidos de la organización.
- Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.



- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

1.6.3 Factores que Componen el Control.

- Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- Oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- Costeabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relación con las ventajas reales que este aporte.
- Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

1.6.4 Tipología.

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos.



También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes. El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización.

Lo que requiere tener conocimiento de las acciones que se ejecutan, la correlación existente entre estas acciones respecto al objetivo y la eliminación de los obstáculos que puedan trabar el logro de las metas establecidas.

1.6.5 Técnicas

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada). Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño). Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha
3. Control por retroalimentación. Concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras. Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad consta de las siguientes fases:
 - I. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
 - II. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
 - III. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.



CAPÍTULO II

“ORGANIZACIÓN”.

2.1 Concepto.

La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno.

2.2 Importancia.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987).

- a) Los principios generales.
- b) Los sistemas de organización.
- c) Los instrumentos metodológicos.



2.3 Principios.

1. Principio del Objetivo: de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudarán a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución.
2. Principio canales de supervisión en el organismo: debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
3. Principio del espacio control: se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas oscile entre siete y ocho, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados,
4. Principio del equilibrio dirección-control: a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios.
5. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.
6. Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.
7. Principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
8. Principio de la excepción: se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente.



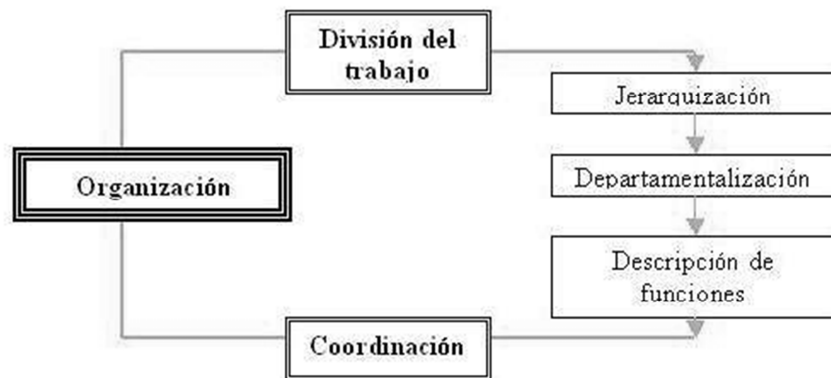
9. Principio de identificación: todos los actos o hechos que sucedan y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
10. Principio de simplicidad: dentro de la institución sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del mismo.
11. Principio de la moral interna: este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos
12. Principio de la unidad de mando: afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.
13. Principio de jerarquía o de escala jerárquica: establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde el directivo superior hasta el último subordinado y debe de funcionar claramente a través de toda la organización.
14. Principio de especialización: establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.
15. Principio de centralización – descentralización: hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, se distribuyen en instancias de dirección intermedias. Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo.

2.4 Etapas.

- **División del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- **Jerarquización:** Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.



- **Departamentalización:** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- **Coordinación:** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.



2.5 Factores que Influyen en la Estructura Organizacional.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se logren los objetivos que se han estipulado en la planificación.

Existen diversos factores que influyen en la estructura organizacional, éstos se pueden clasificar en dos grandes rubros enunciados a continuación:



Factores internos.

- a. **Enfoque conceptual adoptado.** Toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizadas, con mayor delegación de autoridad.

En una estructura organizativa centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior y sólo unas pocas personas son los responsables de la toma de decisiones y la creación de políticas de la organización. En una organización descentralizada, la autoridad se delega en todos los niveles de gestión y en la organización. Un grado de organización de centralización o descentralización depende del grado de poder de decisión que se distribuye a lo largo de todos los niveles.

- b. **Espacio de control.** El número de empleados que reportan a un supervisor. Factor que le permite estar sincronizadas a todas las secciones de la organización
- c. **Diversidad de productos y clase de operación.**
- d. **Tamaño de la organización.** Influye en el establecimiento de sus objetivos y metas, afecta la definición de sus estrategias. El tamaño de las organizaciones impacta en el medio ambiente y, a su vez, a medida que las organizaciones crecen, reciben mayores presiones del medio.
- e. **Características de los empleados.** Perfil que posee cada uno de ellos, profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.

Factores externos.

- a. **Tecnología.** Cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción. Tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional en la empresa. La tecnología no solamente tiene influencia si no también determina.



- b. **Características del mercado.** Estabilidad, extensión, tipos de clientes.
- c. **Dependencia del medio ambiente.** Competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.

2.6 Importancia de la Organización en la Vida Personal y Ocupacional.

Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff

2.7 Tipología.

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

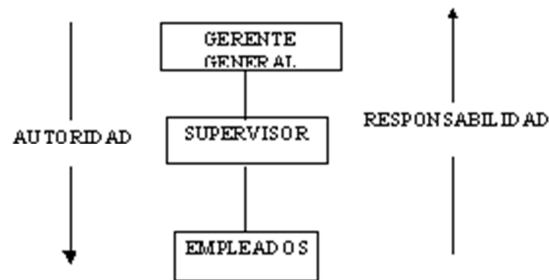
Lineal o militar: Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.



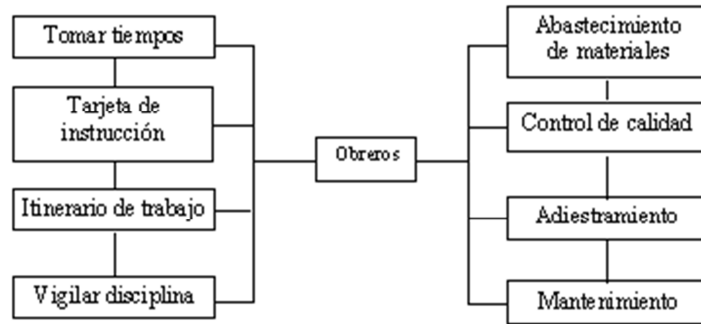
Funcional o de Taylor: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

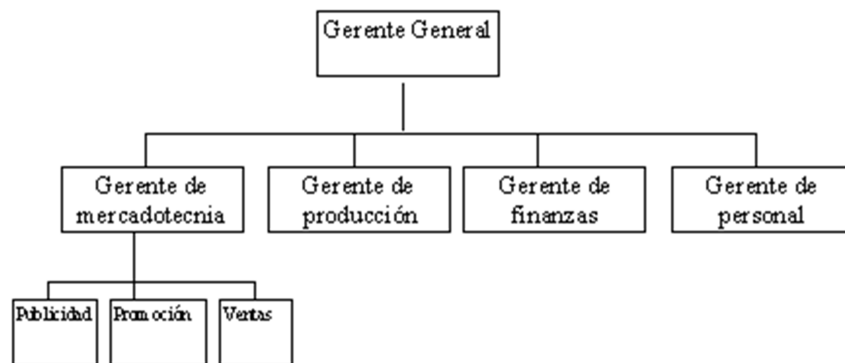
- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.



Organización Lineo – Funcional: En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.



Organización Staff: Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

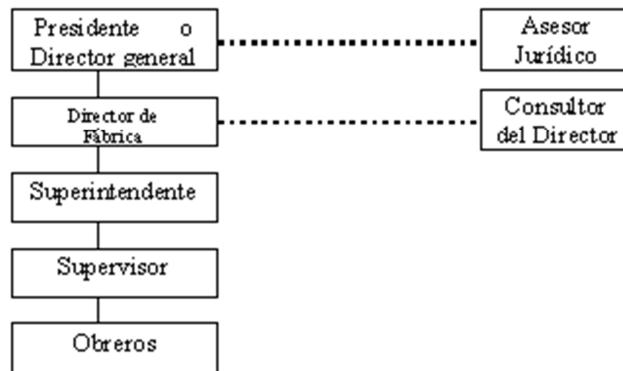


Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del Staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



Organización por Comités: Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.



Clasificación:

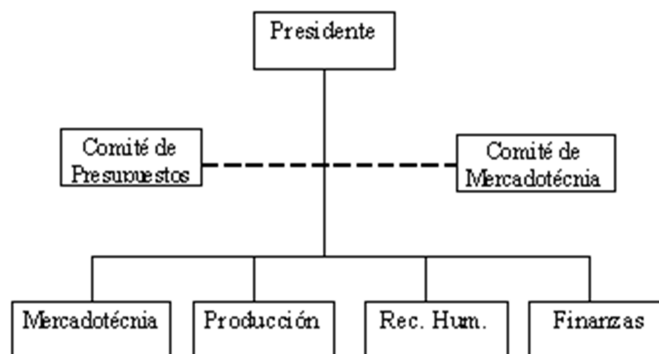
- Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.





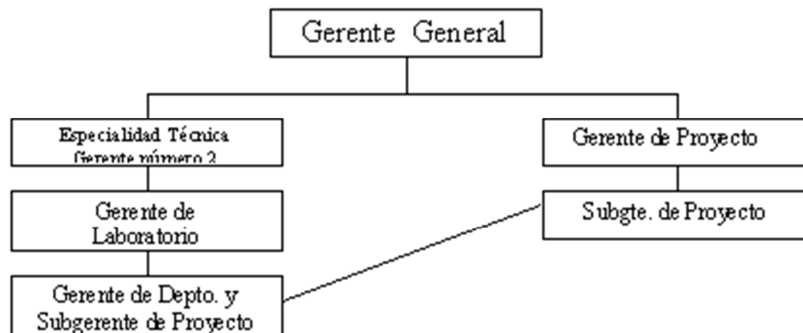
Organización Matricial: Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.





2.8 Técnicas.

Acerca de los organigramas.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son las siguientes:

- Organigramas.
- Manuales.
- Análisis de puestos.

Conocidas también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y autoridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden clasificarse por su objetivo, área o su contenido en:

- Estructurales. Muestra solo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.
- Generales. Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.



- Esquemáticos. Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos. Más detallados y técnicos.

Existen diversas formas de representar los organigramas:

- **Vertical.** En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- **Horizontales.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- **Circular.** Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
- **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.



CAPÍTULO III

“CULTURA ORGANIZACIONAL”.

3.1 Origen.

La cultura organizacional se ha definido como "Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización". Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros

Los pueblos del mundo, desde su fundación, van desarrollando su cultura, la cual, se plasma en sus formas de vida, organización social, filosofía y espiritualidad; normatividad ética y jurídica; arte, ciencia y tecnología; economía y comercio, educación; memoria histórica, lengua y literatura entre otros.

El conjunto de estas disciplinas y vivencias forman la identidad cultural de las identidades y les provee los instrumentos necesarios para su desarrollo en el marco de ese contexto. Una de las formas en la que los pueblos dinamizan su cultura y mantienen su identidad es a través del conocimiento y la práctica de sus mismos valores.

Cultura es todo lo que existe en el mundo, y que ha sido producido por la mente y la mano humana. Por ejemplo, las fiestas, los alimentos, los sistemas políticos, la manera de pensar, la ropa y las modas, los medios de convivencia, el daño al medio ambiente, la manera de jugar al fútbol, la guerra y las armas, los actos humanitarios. Todos éstos son productos culturales porque han surgido de la



creación humana y de su manera de entender, sentir y vivir el mundo, lo mismo que el Internet, que en los últimos años ha revolucionado la conducta humana cambiando la manera de pensar y coadyuvando al desarrollo global intercultural a velocidad impensable

Se puede concluir que, cultura es todo aquello, material o inmaterial (creencias, valores, comportamientos y objetos concretos), que identifica a un determinado grupo de personas, y surgen de sus vivencias en una determinada realidad. Dicho de otro modo, cultura es la manera como los seres humanos desarrollamos nuestra vida y construimos el mundo o la parte donde habitamos; por tanto, se refiere al desarrollo, intelectual o artístico. Es la civilización misma.

Al darse la yuxtaposición entre los idiomas y las culturas, los individuos progresan hasta adquirir una interculturalidad globalizada, así también los pueblos mejoran sus niveles organizacionales de aldeas a ciudades, de éstas a metrópolis y posteriormente a megápolis, que es la cuna de la interculturalidad y la etnicidad.

3.2 Concepto de Cultura.

Es un término que tiene muchos significados interrelacionados. Por ejemplo, en 1952, Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn compilaron una lista de 164 definiciones de "cultura" en Cultura: Una reseña crítica de conceptos y definiciones. En el uso cotidiano, la palabra "cultura" se emplea para dos conceptos diferentes:

- Excelencia en el gusto por las bellas artes y las humanidades, también conocida como alta cultura.
- Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales (tecnologías) que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo.



La etimología del término moderno "cultura" tiene un origen clásico. En varias lenguas europeas, la palabra "cultura" está basada en el término latino utilizado por Cicerón, en su *Tusculanae Disputationes*, quien escribió acerca de una cultivación del alma o "cultura animi", para entonces utilizando una metáfora agrícola para describir el desarrollo de un alma filosófica, que fue comprendida teleológicamente como uno de los ideales más altos posibles para el desarrollo humano. Samuel Pufendorf llevó esta metáfora a un concepto moderno, con un significado similar, pero ya sin asumir que la filosofía es la perfección natural del hombre. Su uso, y que muchos escritores posteriores "se refieren a todas las formas en la que los humanos comienzan a superar su barbarismo original y, a través de artificios, se vuelven completamente humano.

El término "cultura", que originalmente significaba la cultivación del alma o la mente, adquiere la mayoría de sus posteriores significados en los escritos de los pensadores alemanes del siglo XVIII, quienes en varios niveles desarrollaron la crítica de Rousseau al liberalismo moderno y la Ilustración. Además, un contraste entre "cultura" y "civilización" está usualmente implícito por estos autores, aun cuando no lo expresen así. Dos significados primarios de cultura surgen de este período: cultura como un espíritu folclórico con una identidad única, y cultura como la cultivación de la espiritualidad o la individualidad libre. El primer significado es predominante dentro de nuestro uso actual del término "cultura", pero el segundo juega todavía un importante rol en lo que creemos debería lograr la cultura, como la "expresión" plena del ser único y "auténtico.

3.3 Concepto de Cultura Organizacional.

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.



“DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPTO. DE VENTAS DE GRUPO MONTPARNASSE OCEANÍA S.A. DE C.V.”



Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento, esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa.

La cultura organizacional, en primer lugar, es dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones las que se vuelven como normas. Un elemento de suma importancia inmerso en la cultura organizacional es el término valor, el cual se convierte en una creencia permanente, o de muchos años, que se sirve de guía a los trabajadores, tratando de alcanzar los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta una matriz comparativa entre una empresa sin cultura organizacional definida y otra con cultura establecida y clara.

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
PLANIFICACION	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACION	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
DIRECCION	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
CONTROL	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.



La cultura organizacional es potencialmente una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta logra desarrollarse adecuadamente; en caso contrario constituye una de las principales debilidades. De inducirse adecuadamente es sin duda alguna, uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; y que de la aceptación de la cultura organizacional dependen los niveles de productividad y el carácter distintivo de la organización.

Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas. Con base a lo anterior se puede decir que la cultura organizacional en cada organización es como su huella digital y refleja su propia identidad; por tanto difícilmente dos organizaciones puedan reflejar culturas idénticas.

Las empresas, en cuanto a organizaciones, son compañías que constantemente requieren cambiar, evolucionar y adecuarse a los nuevos paradigmas de desarrollo, para no perder vigencia en el rol que les corresponde desempeñar en la sociedad. Las empresas nacionales requieren nutrirse de nuevas tecnologías y aspectos generales de la gerencia moderna para poder promover un cambio significativo, en aras de incrementar la complejidad y efectividad de los productos y servicios que ofrece.

Los procesos que se realizan en las empresas son susceptibles de tornarse ineficientes al existir el desconocimiento de la cultura organizacional por parte del personal que integra a la empresa.

3.4 Importancia de la Cultura Organizacional.

El tema de la cultura tiene la mayor importancia se basa en los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. En palabras simples, “es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí”. Es el conjunto de los valores y



normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y configuran el ambiente o “clima mental” en el que se desarrolla la convivencia del grupo.

La cultura organizacional es potencialmente una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta logra desarrollarse adecuadamente; en caso contrario constituye una de las principales debilidades. De inducirse adecuadamente es sin duda alguna, uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; y que de la aceptación de la cultura organizacional dependen los niveles de productividad y el carácter distintivo de la organización.

Es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

3.5 Tipología de la Cultura Organizacional.

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que no existen dos culturas organizacionales exactamente iguales, en las mismas dimensiones en que no existen dos individuos iguales. Los autores afirman que no es posible encontrar una cultura organizacional totalmente homogénea. Cada cultura organizacional es por tanto, única, con su historia propia; mitos y rituales singulares; filosofía, procesos y sistemas diferentes a otras, etc. Características como el dinamismo, la calidez, apertura, etc. varían y las diferencian. Cada cultura organizacional posee sus propios rasgos y patrones culturales. Resulta una ardua labor teórica la categorización de las culturas organizacionales.

Los miembros de una cultura organizacional tienen sus propios valores, creencias, normas y expectativas que han sido desarrolladas con anterioridad en otros



grupos. Los ajustes y adaptaciones que tiene una persona a una nueva cultura organizacional, muchas de las veces resulta complejo, llena de frustraciones y problemas, resultantes de procesos de asimilación entre sus patrones culturales personales y los rasgos de la cultura organizacional. Béjar (1994) reafirma lo anterior al sostener que " parece ser que uno de los aspectos principales en el cambio cultural es la simulación de los valores ajenos".

Algunos rasgos comunes a las culturas organizacionales, según Newstrom y Davis (1993) son:

- Estabilidad relativa, con cambios lentos que pueden acelerarse en tiempos de crisis.
- Se manifiestan en formas más implícitas que explícitas, y
- Son representaciones simbólicas de las creencias, valores, etc.

Para facilitar el análisis de las culturas organizacionales, algunos investigadores han elaborado tipologías, como por ejemplo, el modelo tipo de cultura productiva propuesto por Best (1990), y más recientemente por Palomares y Mertes (1995).

Para Best (1990), la cultura productiva es el resultado de un entendimiento entre los miembros de la organización que deriva en una reciprocidad mutua, forma una identidad colectiva que trasciende los intereses egoístas del individualismo del "homo economicus". Por su parte, Palomares y Mertes (1995), lo que llaman la cultura productiva comprende "La práctica productiva (conductas, acciones) y su correspondiente sistema de signos y símbolos."

Otra tipología, por cierto bastante difundida es la tipología de las culturas organizacionales de Sonnenfeld, quien tomando en cuenta características y diferencias culturales que hacen que no existan dos organizaciones exactamente iguales, ha definido cuatro grandes categorías de organizaciones, cada una de las cuales presentan rasgos similares que atraen a ciertos tipos de personalidades con sus propias expectativas de desarrollo.



- El equipo de beisbol.-Este tipo de organización involucra a individuos que tienen como rasgos un alto nivel de innovación y riesgo.
- La academia.- Proporciona todo tipo de facilidades para que el personal se desarrolle en áreas específicas.
- El club.- Los miembros de este tipo de organización se preocupan por la estabilidad, el compromiso y la adaptación a los cambios.
- La fortaleza.- La sobrevivencia en un medio ambiente adverso, es el principal motivo de todos los ajustes que realiza, ofreciendo muy pocas expectativas de desarrollo y poca seguridad de empleo.

En el libro titulado La Identidad de las Organizaciones de los autores J. Etrin y L. Shuartein, (citado por Alanís Huerta y Díaz Mendoza; 1992-1993), se presenta una tipología de los sistemas culturales consistente en cuatro categorías:

- **Fuertes o débiles.** Cuando los rasgos culturales de las instituciones son más fuertes, éstos determinan las formas de conducta de los miembros, consolidándose una cultura organizacional distintiva por su liderazgo.
- **Concentrados o fragmentados.** Cuando las acciones y decisiones obedecen al arbitrio de un pequeño grupo, negando las concertaciones y solamente interesados en la ejecución.
- **De apertura o cerrados.** La tendencia hacia la apertura o al cierre depende del tipo de liderazgo. Cuando éste es autocrático, el sistema cultural tenderá a ser cerrado, mientras que bajo un estilo de liderazgo democrático, el sistema cultural tiende a la apertura.
- **Reflejos o autónomos.** Cuando las pautas de conducta obedecen a la limitación e introyección acrítica de un modelo externo aunque no necesariamente extranjero, el sistema cultural es reflejo. Son autónomos, cuando las pautas de conducta obedecen a la singularidad interna de las organizaciones.



Otro buen ejemplo de tipología de la cultura organizacional es el ejemplo que detallan los autores NarayannyNath (1993), basados en los patrones o dimensiones culturales de las organizaciones tipo A (americanas) y tipo J (Japonesas) desarrolladas por William Ouchi.

Las organizaciones de tipo A (americanas) están fundamentadas en estructuras jerárquicas, comunicación vertical, reglas formales, toma de decisiones centralizadas, valoran más a las cosas sobre las personas, etc. Corresponden a los sistemas mecanicistas de acuerdo con Burns y Stalker.

Las organizaciones de tipo J (Japonesas) están fundamentadas en estructuras planas, sistemas de comunicación horizontal, informales, más orientadas a los grupos que a las personas, a quienes valoran más sobre las cosas, y corresponden más a los sistemas de tipo orgánico de Burn y Stalker.

Cuando las organizaciones con características culturales A (Americanas), son influidas por características culturales de organizaciones tipo J (Japonesas), se transforman en un nuevo tipo de organización, con una nueva cultura organizacional, a la que Ouchi denominó organizaciones Z.

Las organizaciones tipo Z, según Ouchi (1985) son organizaciones americanas que exhiben rasgos y elementos culturales semejantes a las organizaciones japonesas, que logran la productividad implicando en todos sus procesos a los trabajadores. Siguiendo las denominaciones empleadas por William Ouchi para los tipos de organizaciones y sus culturas organizacionales y administrativas, se puede concluir que luego entonces, existe un tipo de organización M, con cultura mexicana.



3.6 Sostenimiento de la Cultura Organizacional.

Son comúnmente utilizados para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

1. Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
2. Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
3. Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
4. Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
5. Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
6. Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
7. 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.)
8. 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.)
9. 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.)



10. Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuni3n" del personal. (Los criterios impl3citos y, posiblemente inconscientes que los l3deres usan para determinar qui3n "encaja" y qui3n "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organizaci3n.)

3.7 Clima Organizacional.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre s3 mismo, qui3n es, qu3 se merece, y qu3 es capaz de realizar, hacia d3nde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender m3s la diferencia que existe entre los t3rminos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitir3n visualizar con claridad las implicaciones de estos t3rminos en las organizaciones.

Seg3n 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 caracter3sticas del medio ambiente interno organizacional tal y como o 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 organizaci3n y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organizaci3n tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpet3en.

Un Clima Organizacional estable, es una inversi3n 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 atenci3n. 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.

3.7.1 Variables que Influyen en el Clima Organizacional.

Estas variables son percibidas por el individuo y determinan su forma de actuar con la organización, generando el clima.

- Físicas (lugar)
- Estructurales (autoritarismo)
- Sociales (comunicación)
- Personales (personalidad)
- Del comportamiento organizacional

El clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es:

- Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego
- Implementar un proceso que comprometa a los empleados a revelar el diagnóstico sobre el clima, contribuir en el diseño de acciones.



- En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal.
- Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas para conocer los déficits del clima organizacional.

3.7.2 Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y desestructurado.

Responsabilidad (Empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.



Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo



además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

3.7.3 Pasos para llevar a cabo un Estudio de Actitud.

1. Planeación de la encuesta. Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.

2. Diseño del cuestionario. El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de



una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

3. Administración del cuestionario. Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.

4. Análisis de los datos. La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones

3.8 Comportamiento Organizacional.

El comportamiento de una organización es sumamente importante y está orientado a cumplir con las metas que la empresa ha planeado para su subsistencia.

Uno de los pilares fundamentales de toda empresa son los recursos humanos, el comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar.

Por lo anterior dentro del comportamiento organizacional también se estudia como los individuos pueden afectar el status de la organización.



También es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.

Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

-Principio escolar. Cuánto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

-Principio de delegación por resultados esperados. La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

-Principio del carácter absoluto de la responsabilidad. La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

-Principio de unidad de mando. Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

-Principio de nivel de autoridad. El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

-Principio de la definición fundamental. Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones



de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

-Principio del equilibrio. En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

-Principio de flexibilidad. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

-Principio de facilitación del liderazgo. Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo.

3.9 Objetivos del Comportamiento Organizacional.

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.



- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.



3.10 Participación en el Trabajo y Compromiso Organizacional.

Otorgar áreas de responsabilidad, delegar funciones, hacer partícipes a los subordinados de la solución de los problemas y pedirles su opinión son formas de demostrar confianza, de considerar a los trabajadores, de darles importancia y de hacerles corresponsables de los objetivos de la empresa.

Adoptar una política participativa de personal, con frecuencia, fomenta la autoestima y resulta muy motivadora. Esta forma de incentivo coincide en lo esencial con los factores motivacionales de la teoría de Herzberg.

En algunos supuestos, ciertas personas son incapaces de responsabilizarse de una tarea; es necesario tener en cuenta estas circunstancias para adaptar la política de participación a las necesidades de la empresa. Blau y Boal (1987) mencionan que una importante actitud hacia el trabajo con repercusión en el comportamiento organizacional en las empresas, es el compromiso con ellas.

El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso organizacional de acuerdo con Amorós (2007) va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, yendo más allá de la satisfacción, ya que se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Siguiendo con este planteamiento se destaca que las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra, puesto que al inicio está determinado en gran parte por las características individuales, la personalidad y las actitudes, viéndose más tarde influido por las experiencias en el trabajo, vínculos y confluencia de factores como el comportamiento ético en las



organizaciones, que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Aunque el compromiso ha sido definido de diversas maneras, una de las más seguidas quizá sea la enunciada por Meyer y Allen (1991) en donde mencionan que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y la organización.

Compromiso afectivo. Es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia del cumplimiento que proporciona la organización a las necesidades y expectativas que el trabajador tiene, reflejando la lealtad fundamentada en la vinculación con la organización, el compromiso de permanencia refleja la lealtad porque es poco probable que la persona pueda conseguir un empleo en otro sitio. Este compromiso refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, es la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, Meyer y Allen (1991) citan el ejemplo del colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa cuando está en reuniones con amigos o familiares. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien. Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores.



Compromiso calculativo. Es el compromiso de continuación, el cual es consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha logrado por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona su trabajo. En este sentido, en sociedades con altos índices de desempleo existe un bajo grado de compromiso de continuación (Vandenherdhe, 1996).

Con respecto al estudio de la decisión de permanencia en una organización se tiene una larga trayectoria en las investigaciones laborales, siendo una de las primeras la que realiza Becker (1960), quien considera que en la decisión de permanecer se realizan fundamentalmente cálculos de las pequeñas inversiones – sidebets- realizadas por el trabajador a lo largo del tiempo en su instancia en la organización. Los sidebets son las inversiones valoradas por la persona que serían pérdidas si éste dejara la organización. Ésta perspectiva tiene relación con el compromiso calculativo que plantea Etzioni (1961) el cual postula que en la decisión de permanencia opera cálculos del costo que significaría al trabajador el abandono, producto tanto de lo que deja como de lo que obtendría en una nueva alternativa.

Compromiso normativo. Es el deber o gratitud que siente el trabajador, el responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.). El componente normativo es el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en la organización, es decir, consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa, el cual suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales, es decir el sujeto aprende y da por hecho, que debe ser leal con la empresa que le contrate, desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona (March, 1997).



3.11 Implicaciones para los Directivos.

Los directivos deben realizar el valor de la cooperación eficaz de los empleados y la colaboración, la motivación en el lugar de trabajo.

Antes de implementar un cambio, los gerentes deben entender que las personas tienen opiniones diferentes sobre el cambio. Además, no todos los empleados son abiertos y dispuestos a ser honestos con sus gestores. Por lo tanto, los gerentes deben tener la iniciativa para interactuar con los empleados y mantenerse informados sobre cualquier cambio en la organización. Manteniendo la comunicación y escuchar a los empleados, los gerentes pueden comprender sus necesidades insatisfechas y la resistencia al cambio.

Los gerentes deben ser capaces de entender las actitudes de los empleados, sino que también debe tener en cuenta las etapas del ciclo humano de la respuesta negativa en la industria de la hospitalidad, como la estabilidad, Inmovilización y la negación. Como líderes, los gerentes deben guiar y dirigir a los empleados a lo largo de la organización proceso de cambio, ser conscientes de la importancia de la motivación de los empleados para proceder con el cambio, y ser receptivos a nuevas ideas que provienen de los empleados.

Los gerentes deben seguir para comunicarse con los empleados sobre el cambio implementado. Esto promueve el intercambio abierto de ideas e información entre todas las partes. Al estar atento, los gerentes pueden descubrir en qué medida el cambio afecta a los empleados y tomar las acciones correctivas de inmediato para apoyarlos.

Podemos decir que antes de que el cambio se produce, parece importante que los directivos tienen completa análisis de la aplicación del cambio de organización para ser capaz de determinar hasta qué punto el cambio es beneficioso para el rendimiento tanto de la organización y empleados.



3.12 Formas de Aprendizaje de la Cultura de los Empleados.

Para lograr que el personal adquiriera la cultura de la empresa debe tomarse en cuenta las teorías del aprendizaje:

a) Condicionamiento clásico: Es un tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producen tal respuesta, es decir, que se aprende determinados aspectos de la cultura porque la gerencia los obliga.

b) Condicionamiento operante: Es un tipo de condicionamiento aprendido, por lo tanto implica un esfuerzo por parte del individuo, lo que lleva a la probabilidad de que lo que el sujeto aprendió lo ponga en práctica, ya que al ser un nuevo conocimiento, hace que el individuo se vea en la necesidad de ponerlo en práctica.

c) El aprendizaje social: La gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, por lo tanto, el aprendizaje social ayuda a moldear la conducta y el comportamiento del individuo reforzando sistemáticamente la actitud y la conducta de la persona hasta lograr que éste manifieste el comportamiento deseado.

Una cultura se transmite de la misma forma que el conocimiento, es decir, por medio del aprendizaje. La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

Cultura Subjetiva. Esta dada por:

- **Supuestos compartidos:** Da a conocer la manera de pensar que debe tener cada individuo en la empresa. Es decir que como empleado de la empresa en individuo debe adaptarse y acoplarse a su manera de pensar de tal forma que esté relacionado con la cultura de la organización.
- **Valores compartidos:** En que creemos aquí. Cada uno de los empleados de la institución debe apegarse a los criterios que tiene la cultura organizacional ya que a la hora de tomar una decisión deben de tomar en cuenta estos valores y criterios y de esta forma fortalecer dicha cultura.



- Significados compartidos: como interpretamos las cosas aquí. Cada empresa tiene su forma de ver las situaciones que se presentan a su alrededor. Y según sus intereses interpretan las cosas según les convengan.
- Entendido compartido: Como se hacen las cosas aquí. En las empresas existen procedimientos que indican las formas en que se debe actuar, estos manuales o procedimientos facilitan la toma de decisiones en algunas empresas.

Cultura Objetiva.

- Historial de la empresa. Por medio de la descripción que se hace de la historia de la empresa, se dan a conocer a sus fundadores y el proceso por medio del cual se tuvo que haber pasado para llegar a lo que hoy es la empresa.
- Enunciado de la misión. Expresa las creencias básicas de la cultura. Define el éxito para los empleados y establece parámetros de los resultados.
- Define con precisión los requisitos en los cuales opera la organización.
- Arquitectura. Es decir la forma en que se ha diseñado la infraestructura de la empresa, los espacios físicos, fachadas, es decir, la instalación del edificio.
- Disposiciones físicas. La selección y disposición de las oficinas y los muebles muchas veces revela información importante de la cultura de la empresa y sus valores más importantes.
- Símbolos materiales. Comunican a los empleados quien es importante en la empresa, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que debe existir en la organización.
- Lenguaje. Son jergas utilizadas por miembros de determinado departamento Sirven para realizar una especie de codificación.
- Héroes y heroínas. Los personajes que transmiten cultura porque personifican los valores de la empresa. Estos deben ser modelos a seguir y deben establecer parámetros de desempeño y motivación para el personal.



- Mitos y relatos. Los mitos son relatos de héroes y heroínas de la empresa que sirven para transmitir y arraigar la cultura. Los temas de estos mitos y relatos ofrecen pistas para conocer la cultura de la empresa.
- Rituales y ceremonias. Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización. Indican que metas tienen mayor importancia en la empresa, las ceremonias serían como las cenas de despedidas o los premios para el empleado del mes.

3.13 Personalidad.

La personalidad es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás. Tenemos 3 factores que son determinantes:

- A. El carácter.** Es la tendencia hacia un tipo de comportamiento que manifiesta la persona. Los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce como estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de uniformidad en nuestras manifestaciones, hacia los cambios que ocurren en nuestro alrededor.
- B. Temperamento.** Es la base biológica del carácter, y se define como la manera natural con la que el individuo interactúa y vive en el entorno que lo rodea, esto implica la habilidad para adaptarse a los cambios, el estado de ánimo, la intensidad con que se vive, el nivel de actividad, la accesibilidad y la regularidad para hacer algún trabajo.



El temperamento puede ser de varios tipos:

- Sanguíneo
- Flemático
- Melancólico
- Colérico

C. La inteligencia. Es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y en conjunto utilizarla para resolver problemas; lógico que esto igual lo puede hacer un animal o una computadora, pero la diferencia es que el ser humano puede seguir aprendiendo y puede desarrollar la habilidad para iniciar, dirigir y controlar operaciones mentales.

3.14 Elementos de la Cultura Organizacional.

Los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos más si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

3.14.1 Concepto de Misión.

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer.

La American Marketing Association, en su Diccionario de Términos, define la misión como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos:



- La historia de la organización;
- Las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños;
- Las consideraciones ambientales;
- Los recursos de la organización; y
- Sus capacidades distintivas"

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin".

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A. define la misión como "el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento".

Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

3.14.2 Enunciado de la Misión.

La misión escrita da significado a la organización. El significado constituye uno de los ingredientes esenciales del éxito de la organización. Sin una misión claramente



definida, aceptada y compartida, la eficacia no significa nada y no puede ser alcanzada.

En muchos sentidos, el enunciado de la misión demuestra si hay o no un verdadero mensaje. Albrecht sugiere una cura para el hastío del enunciado de la misión. El truco es muy simple. No garantiza un enunciado de la misión poderoso, pero elimina los principales errores que los equipos ejecutivos cometen al elaborar enunciados de la misión. Se trata de lo siguiente: separar el pensamiento de la elección de las palabras. Lo preferible es elaborar la idea básica primero y después hacer que alguien vierta esa idea en algunas palabras precisas.

No estamos listos para empezar a elaborar el lenguaje de nuestro enunciado de la Misión hasta haber establecido una idea impulsadora, el principio organizador del modo como queremos hacer negocios, y hasta que podamos imprimir esa idea en el dorso de una tarjeta de la empresa. Una vez alcanzado el consenso sobre el concepto de la compañía, redactarlo se vuelve un proceso más fácil.

3.14.3 La Visión.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:



1. Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
2. Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
3. Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
4. No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
5. Debe ser retadora.
6. Debe ser ambiciosa, pero factible.
7. Debe ser realista, debe ser una aspiración posible.

3.14.4 Valores.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Importancia de los Valores en una Empresa.

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

1. Permiten posicionar una cultura empresarial.
2. Marcan patrones para la toma de decisiones.
3. Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.



4. Promueven un cambio de pensamiento.
5. Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
6. Se lograr una baja rotación de empleados.
7. Se evitan conflictos entre el personal
8. Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.

La Identidad como parte de los Valores.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa. La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

Cómo Definir los Valores de una Empresa.

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.



CAPÍTULO IV.

“ANTECEDENTES DE GRUPO MONTPARNASSE”.

4.1 Antecedentes.

Grupo Montparnasse, es una empresa 100% mexicana, que nació en 1981; creada por el chef Salvador Contreras Silva y sus socios la Sra. Ana María Contreras y el Sr. José Cruz Jaime; Un hombre que nació de hacer pasteles y quien por su vinculación a partir de los 15 años con la hotelería conoció la cocina, su verdadera vocación. No dudó y en 1982 puso a marchar su primer negocio: una cafetería de 8 mesitas.

Antes, durante su estadía en París por su curso de capacitación, conoció el restaurante Montparnasse en el piso 16 del Paris Sheraton y prometió que su primer negocio habría de tener el mismo nombre. Entonces el chef Salvador era el encargado del más pequeño Bistró, ubicado en este hotel.

“Actualmente no existe un premio que no haya ganado en México y es uno de los más importantes en el mundo. Junto con sus socios José Cruz Jaime Hernández dejó en dos años la plaza Aragón para trasladarse a la casa de uno de sus cuñados y para el año 2000, crea una planta de producción con la finalidad de poder ofrecer buenos precios.”

En ese mismo año abrió una sucursal en Lindavista, norte de la Ciudad de México; en el 2001, en Polígonos; en el 2002, en Ciudad Netzahualcóyotl; en 2003, en Vía Morelos en el 2006, en Centro las Américas y en abril del 2007 Texcoco.

A partir de ese momento definieron su concepto de negocio que abarca la pastelería como su especialidad, e incluyendo helados, chocolates, galletas, gelatinas, (para lo cual el Chef Adrián de la Rosa y Ricardo Jaime, actuales



directores de la empresa, se trasladaron a la feria del helado en Italia, y así traer recetas y tecnología para ello), saladette (baguettes, chapatas, etc.), café, etc.

Su visión los ha llevado a crear una escuela en la que capacitan a sus empleados y reciben a jóvenes comprometidos con su futuro profesional. Esta labor ha dado frutos, como la enseñanza a amarenteros para desarrollarse en otras áreas como la creación de pasteles de amaranto, hasta rehabilitaciones de jóvenes metidos en las drogas

4.2 Línea de Productos.

- a) Pasteles de celebración
 - Línea Elegance
 - Línea Clásica
 - Línea Tradicional
 - Línea Gourmet
 - Línea Elite
- b) Pasteles de Línea
- c) Pasteles Individuales
- d) Pasteles libres de Azúcar
- e) Restaurante
- f) Saladette
- g) Chocolatería
- h) Helados
- i) Pasta seca
- j) Postres y bebidas



4.3 Ubicación.

I. Zona Distrito Federal

Sucursal Balbuena:

Cecilio Róbelo #373, Col. Jardín Balbuena

Del. Venustiano Carranza, C.P. 15900 Teléfono: 5784-8161

Sucursal Cafetales:

Av. Cafetales #1816 Hacienda de Coyoacán

Del. Coyoacán, México D.F. C.P. 04970 Teléfono: 5603-0903

Sucursal Lindavista:

Montevideo 171 Loc. C Col. Lindavista

Gustavo A. Madero C.P. 07300 Teléfono: 5752-9384

Sucursal Nápoles:

Wisconsin #77 Nápoles Del. Benito Juárez C.P. 03840

Teléfono: 5598-3596 Ext. 1206

Sucursal Oceanía:

Col. Pensador Mexicano Venustiano Carranza C.P. 15501

Teléfono: 5551-3912 Ext. 1201

Sucursal Polanco:

Homero #1416 Col. Los Morales Secc. Palmas Del. Miguel Hidalgo

C.P. 11540 Teléfono: 5395-1969



II. Zona Área Metropolitana:

Sucursal Bosques:

Bldv. Bosques de Europa #275 Fracc. Bosques de Aragón Ciudad Nezahualcóyotl
C.P. 57170 Teléfono: 5796-4364 Ext.1209

Sucursal Coacalco:

Av. López Portillo #145, Col. Santa María Magdalena
Huizachitla, Coacalco Estado de México C.P. 55715 Teléfono: 5865-1399

Sucursal Las Américas:

Plaza las Américas Ecatepec, Edo. De Méx. C.P. 55075
Teléfono: 2486-4427 Ext. 1206

Sucursal Pantitlan:

Sor Juana Inés de la Cruz #275 Lot. 25 Evolución Cd. Nezahualcóyotl
Cd. Nezahualcóyotl C.P. 57700 Teléfono: 5793-4034 Ext.1211

Sucursal Texcoco:

Av. Jorge Jiménez Cantú #2 Col. San Lorenzo Texcoco, Estado de México
C.P. Teléfono: (01-595) 931-36-18

Sucursal Tezoyuca:

Hacienda la Grande Carretera Texcoco-Lechería Km 30
San Salvador Atenco, Edo. Méx. C.P. 56300 Teléfono: (0159) 4934-4803

Sucursal Tlalnepantla:

Zahuatlan #47 Col. San Javier Tlalnepantla Tlalnepantla Edo. de Mex.
Teléfono: 5565-0793



Sucursal Vía Morelos:

Vía Morelos #421 Col. Santa Clara Coatitla Ecatepec C.P. 55540

Teléfono: 5699-8706

Planta:

Hacienda la Grande Carretera Texcoco-Lechería Km 30

San Salvador Atenco, Edo. Méx. C.P. 56300 Teléfono: (0159) 4934-4803

4.4 Historia.

La visión de esta PYME es particular por varias razones: “Dice que lo bueno no debe ser reservado para la gente que tiene dinero y por ello la idea es ubicar sucursales donde no hay buenas pastelerías o donde jamás han ofrecido precios accesibles.”

En el año de 1988 Montparnasse llegó a abastecer pasteles a Vips, Wings y California pero los socios decidieron abrir sus propias sucursales y hacer así la marca más fuerte. Impactante, su capacidad, su agradecimiento a Dios por todo lo que les ha dado, lo orgullosos que se sienten de ser mexicanos, lo que han hecho como parte de su compromiso social, su irrenunciable vocación por la calidad en beneficio de todos los consumidores.

4.5 Misión.

Deleitar los paladares y Valorar la excelencia en lo que hacemos cada día basados en:

Pilares:

- Innovación, Promovemos y desarrollamos nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y buenas prácticas.
- Operación. Somos parte del engranaje operativo del negocio desde los procesos de producción, gestión y comercialización



- Servicio al Cliente. Valoramos, escuchamos y damos seguimiento a la voz del cliente.
- Desarrollo. Buscamos y valoramos el talento humano
- Productos. Ofrecemos un amplio portafolio que agrega diseño y salud a nuestros productos.

4.6 Visión.

Nuestros productos serán reconocidos tanto por su calidad y por su originalidad, para así convertirnos en la mejor opción para nuestros clientes y consumidores, a través de la utilización de tecnología de punta y prácticas empresariales honestas. Ser creativos permanentemente basados en:

Nuestros principios:

- Integridad: Actuamos siempre con honestidad y transparencia.
- Confidencialidad: Somos éticos en nuestro actuar.
- Lealtad / Fidelidad: Creamos sentido de pertenencia.

4.7 Valores.

Los valores son la esencia de los negocios.

- Honestidad: Actuamos correctamente, porque manejamos con responsabilidad y transparencia los recursos que se nos encomiendan y mostramos un respeto absoluto ante los bienes ajenos (honestidad material), porque manifestamos con claridad lo que pensamos y creemos (honestidad intelectual) y porque nos comportamos conforme a las normas y principios de la empresa, teniendo siempre presentes las consecuencias de nuestros actos (honestidad moral).
- Compromiso: Apostar por la calidad de cada producto, asumir nuestras obligaciones ser responsables de nuestras acciones y actuar siempre con



integridad y honradez, son piezas fundamentales de nuestro espíritu como empresa y como personas.

- **Orientación a Resultados:** Cumplimos con los compromisos establecidos, y siempre que es posible los superamos, buscando mejores formas de hacer las cosas y teniendo presente que somos responsables de asegurar que los resultados de nuestra actividad contribuyan a agregar valor a los procesos en los que participamos.
- **Trabajo en Equipo:** Integramos un equipo en función del logro de objetivos compartidos, sumando talento y compromiso, con apertura ante la diversidad de opiniones, conocimientos y habilidades, porque la colaboración, el respeto y el apoyo mutuo constituyen la base de nuestras relaciones.
- **La Confianza:** Es el resultado del comportamiento alineado con los valores de Grupo Montparnasse; es consecuencia del comportamiento honesto, de la orientación a resultados y del trabajo en equipo, y al mismo tiempo conecta a los tres valores y por tanto, los integra como un conjunto coherente y pleno de sentido.
- **Disciplina:** Vivimos y respetamos una cultura empresarial, basada en la responsabilidad.
- **Liderazgo:** Buscamos continuamente ser el mejor ejemplo.
- **Productividad:** Con sinergia aprovechamos al máximo los recursos. Lo anterior se refleja en la calidad de los productos y servicios resultado de nuestro trabajo y, por consiguiente, en la opinión que nuestros clientes y consumidores se forman de nosotros.



4.8 Política de Calidad.

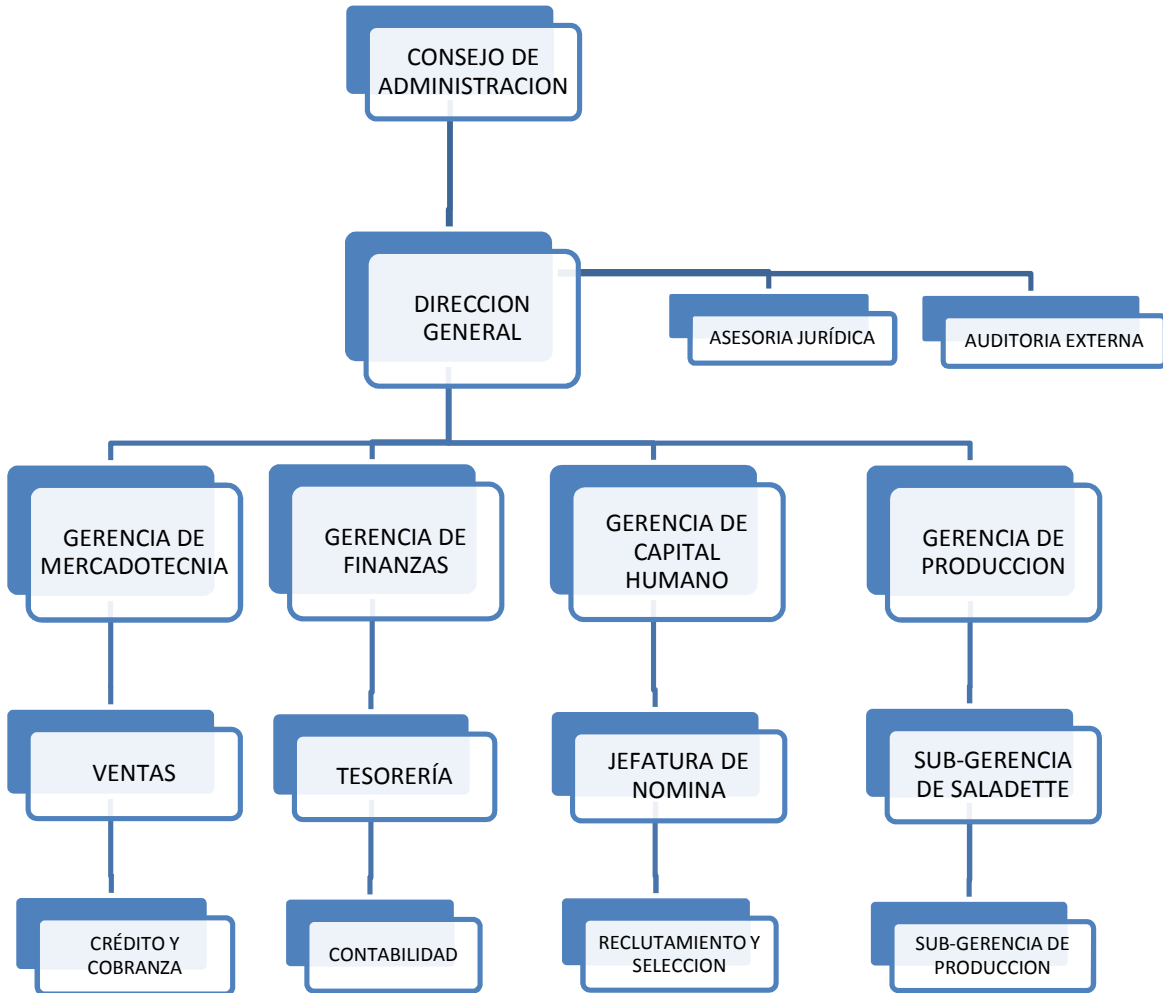
En Grupo Montparnasse, todos están comprometidos en hacer de la satisfacción del Cliente parte integral de nuestra forma de trabajo, mejorando continuamente los procesos y el servicio que ofrecen, produciendo y comercializando Productos de la mejor calidad bajo estrictos procedimientos de elaboración e higiene. Todo esto respaldado por un sistema de administración de la calidad internacionalmente certificado.

4.9 Principios Generales.

- a) Nuestros colaboradores pueden confiar en nosotros
- b) Nuestra sociedad puede confiar en nosotros
- c) Nuestros clientes puede confiar en nosotros
- d) Nuestros proveedores puede confiar en nosotros

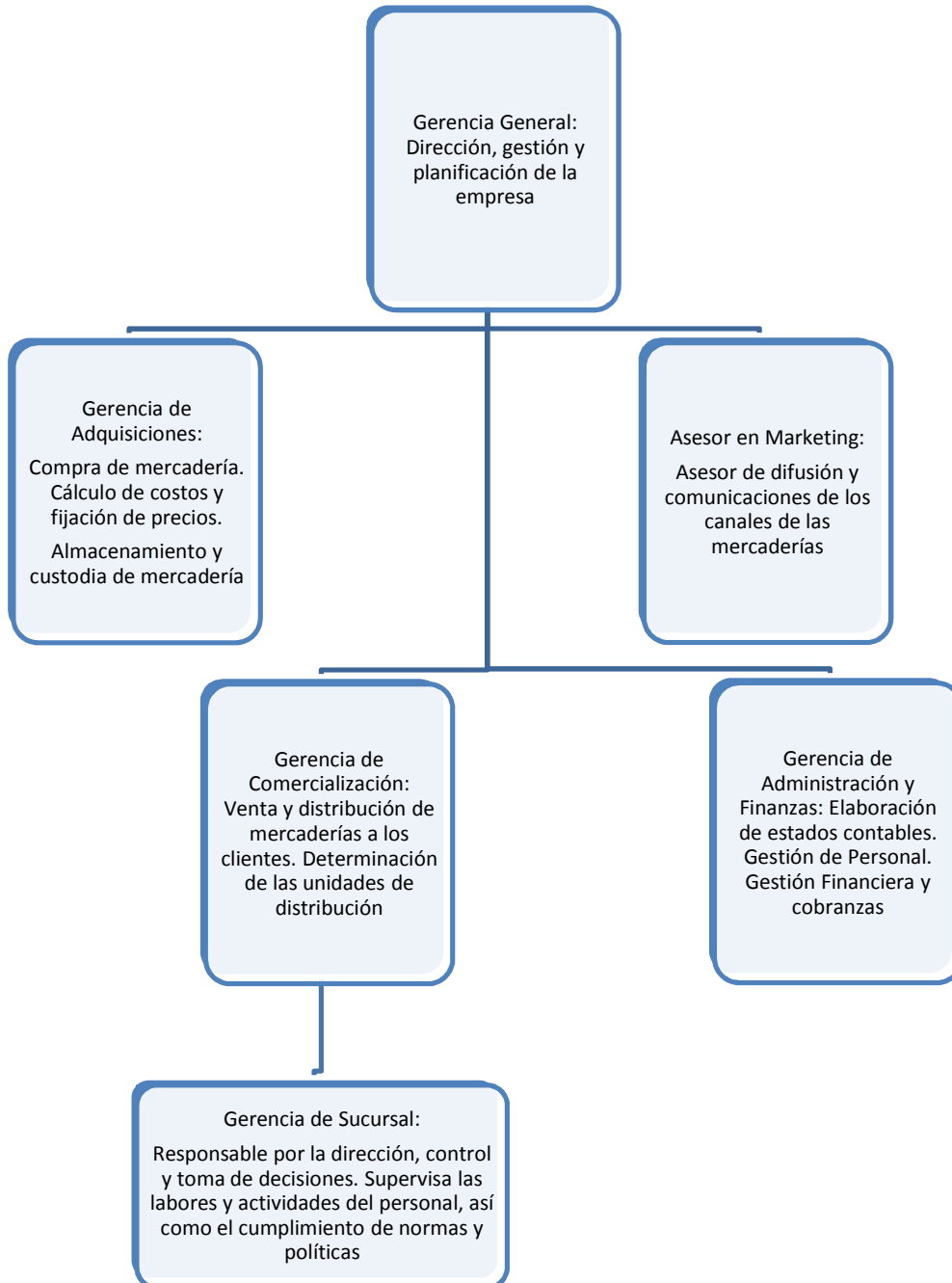


4.10 Estructura Organizacional.





4.11 Estructura Funcional.





4.11.1 Descripción de Funciones de los Puestos.

La siguiente tabla muestra la descripción de funciones de los puestos que se observan en la figura anterior.

Puesto	Funciones o Actividades
Director General	Asegurar que la empresa produzca, tomar decisiones, desempeño de funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar estrategias.
Gerente de Saladette	Planear y dirigir la preparación de alimentos y actividades culinarias en las sucursales donde se otorgue el servicio de restaurante. Estimar los requerimientos de materia prima y estimar el costo de personal e ingredientes. Supervisar actividades de chefs, cocineros y auxiliares. Supervisar el adecuado implemento de material y maquinaria para el cumplimiento de la preparación de alimentos.
Gerente de Finanzas	Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa. Y salvaguardar la bonanza financiera de la empresa. Responsable y catalizador de las nuevas actuaciones financieras que se van a llevar a cabo., implementar buenas estrategias
Gerente de Personal	Responsable directo, del personal interno y por subcontratación, salvaguardar la documentación de todos los colaboradores, Supervisar la correcta aplicación de la nómina, Supervisar pagos y requerimientos del IMSS, INFONAVIT, SAR, impuestos locales, atender las inquietudes del personal, responsable del clima organizacional, coordinar con los jefes de las diferentes áreas.
Gerente de Producción	Elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.



Gerente de Sucursal	Responsable por la dirección, control y toma de decisiones en el funcionamiento operativo, administrativo y comercial de la Tienda a su cargo. Supervisa las labores y actividades del personal, así como el cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de dichas labores. Es la persona designada para atender todos los asuntos relacionados con la eficaz operación del establecimiento. Coordina con el personal de la empresa, la adecuada realización del proceso de venta y de atención al cliente. Entre las funciones básicas se encuentra el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la Dirección Comercial.
Gerente de Mercadotecnia	Estudios de Mercado, Imagen Corporativa, Realizar campañas de mercadotecnia, Diseño y Publicidad de exposiciones y eventos. Creación y desarrollo de nuevos canales de Venta. Análisis de mercado actual y de la competencia
Supervisor de Ventas	Es la persona que se dedica a guiar, apoyar y asistir al personal que labora en las sucursales o puntos de venta. Sus funciones específicas son: establecer objetivos de desempeño, resolver cualquier conflicto o problema relacionado al mismo; tener contacto regular con el personal. Es un puente de comunicación entre la parte administrativa, Dirección Comercial y personal de ventas.
Encargado de Sucursal	Responsable por la dirección, control y toma de decisiones en el funcionamiento operativo, administrativo y comercial de la Tienda a su cargo. Supervisa las labores y actividades del personal, así como el cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de dichas labores. Es la persona designada para atender todos los asuntos relacionados con la eficaz operación del establecimiento. Coordina con el personal de la empresa, la adecuada realización del proceso de venta y de atención al cliente. Entre las funciones básicas se encuentra el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la Dirección Comercial.

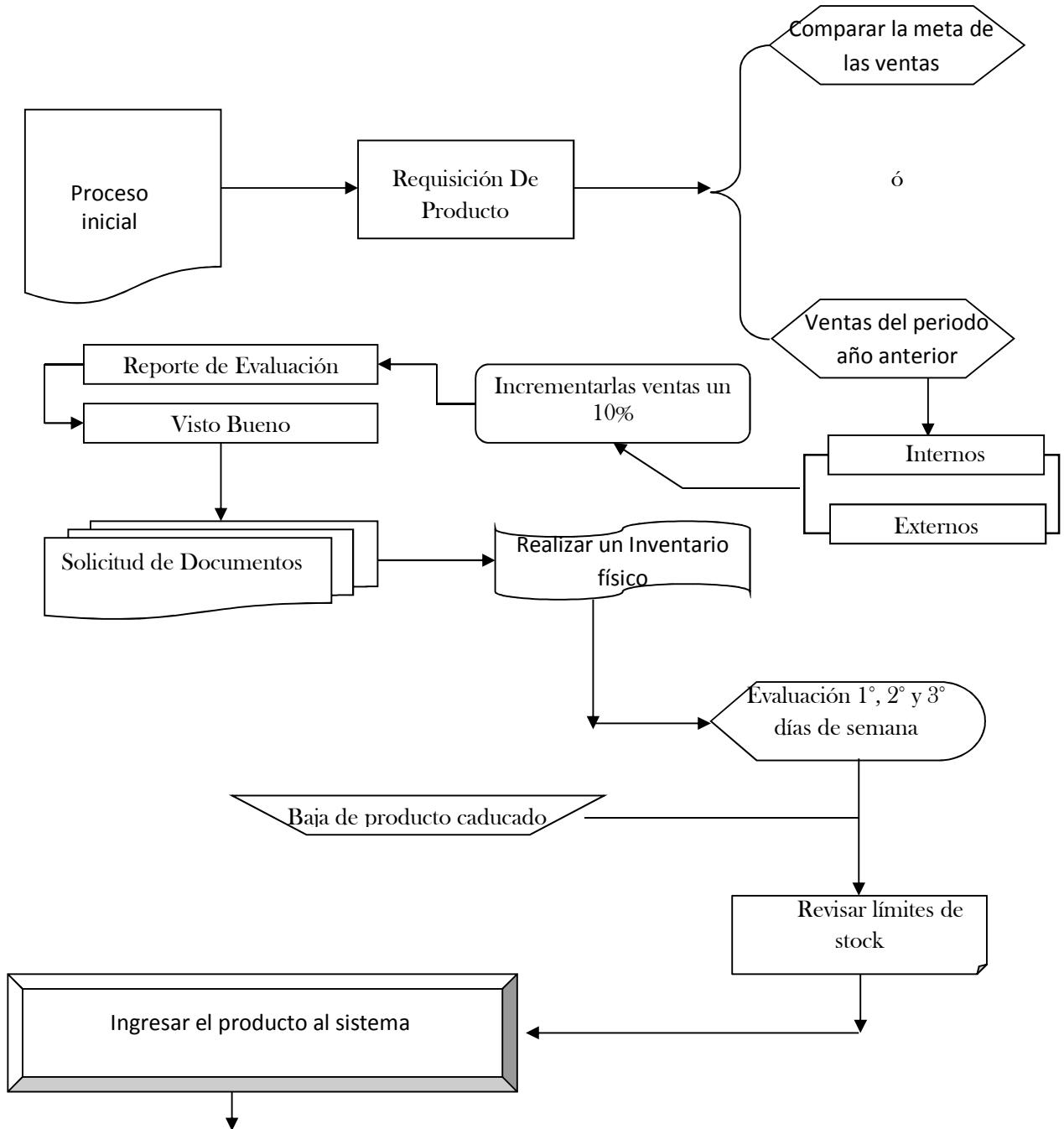


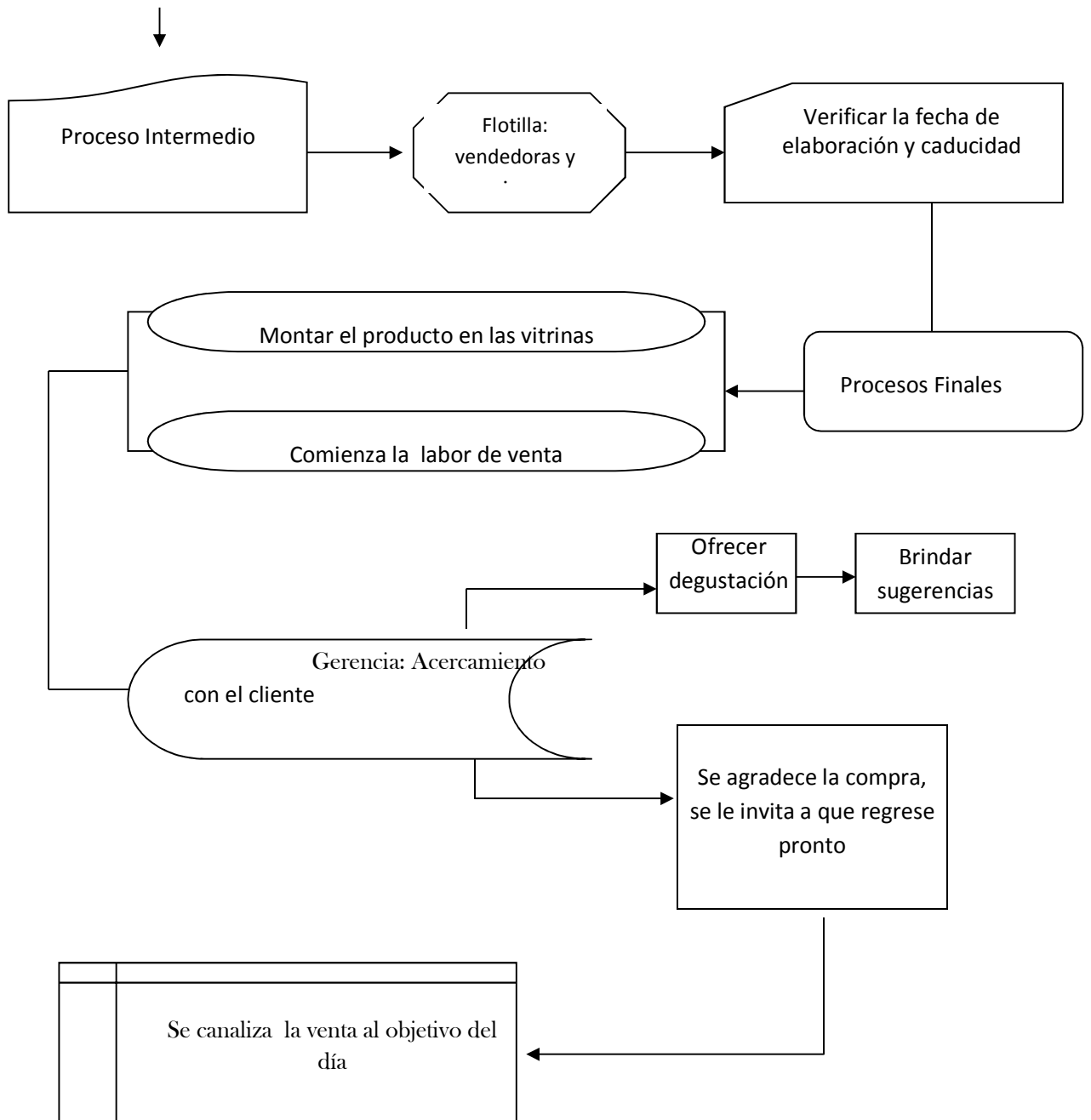
Contabilidad	Funciones relacionadas con las tareas propias de la contabilidad, como puede ser la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa [compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.], el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.
Auxiliar Diseño Gráfico.	Aplicar los conocimientos de lenguaje visual, utilizando los programas informáticos de diseño, ilustración y maquetación más adecuados enfocados principalmente a dar a conocer el producto en los distintos medios impresos. Así mismo, emplear las técnicas de control.



4.12 Diagrama de Procedimientos del Departamento de Ventas.

DEPARTAMENTO DE VENTAS







CAPÍTULO V

"APLICACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN".

En este capítulo se encuentra detallada la investigación que se realizó para la detección de los problemas y comprobación de la hipótesis inherente al presente estudio, incluye la descripción el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a través del proceso y aplicación de la metodología.

5.1 Descripción de la Investigación.

El objetivo primordial al realizar la presente investigación es la medición del clima organizacional, mediante este estudio obtendremos la información relevante acerca de la situación actual y percepción de los diferentes niveles jerárquicos de Grupo Montparnasse en el Departamento de Ventas en relación a la cultura organizacional.

Para efectos de esta investigación se elaboraron tres instrumentos de medición dirigidos a dos niveles jerárquicos del Grupo Montparnasse, divididos en cinco sujetos que fueron directivos y personal operativo; así mismo a cinco investigadores que son los integrantes de este proyecto de investigación, sumando un total de quince encuestados.

Cada instrumento de medición consta de cinco preguntas extraídas de las variables identificadas que fueron consideradas de mayor importancia para realizar el muestreo del clima organizacional de la empresa antes citada. Los tres cuestionarios constan de cinco preguntas cerradas. Para la recolección de la información de nuestro muestreo, se acudió a la Sucursal de Balbuena para la aplicación. Derivado de la aplicación de los cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados.



5.2 Interpretación de Resultados.

5.2.1 Cuestionarios.

En el siguiente cuadro comparativo se aprecian a detalle las preguntas efectuadas a los diferentes grupos delimitados. En la primera columna se enumeran las variables identificadas para su medición y posteriormente la pregunta formulada de acuerdo al grupo a tratar. Cada columna representa uno de los cuestionarios que se aplicó.

VARIABLE	DIRECTIVOS	VENDEDORES	INVESTIGADORES
1. CONFLICTOS	¿Llegan a acuerdos cuando surgen opiniones discrepantes?	¿Propones acuerdos y soluciones para los obstáculos que surgen con tus compañeros?	¿Observaste que el manejo de los conflictos llega a buen término?
2. ESTRUCTURA	¿Es frecuente el mantenimiento que se da a las instalaciones?	¿Las condiciones de higiene y seguridad son adecuadas para desempeñar tus labores?	¿Percibiste puntos críticos de higiene y seguridad?
3. COMUNICACIÓN	¿Pones en práctica las ideas o sugerencias propuestas por los vendedores?	¿Expresas tus ideas o desacuerdos en las juntas a las que asistes?	¿Te percataste de una adecuada comunicación entre el personal directivo y empleados?
4. RESPONSABILIDAD	¿Las decisiones de tu equipo de trabajo han beneficiado procesos dentro de la sucursal?	¿Tienes libertad de toma de decisiones, en tu área de trabajo?	¿Detectaste que los miembros del equipo asumen la toma de decisiones?
5. IDENTIDAD	¿Existen objetivos en común entre el directivo y la organización?	¿Conoces la Visión de la Empresa?	¿Apreciaste si los gerentes y vendedores se sienten identificados con la Visión de la empresa?



5.2.2 Tabulación.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados arrojados por las encuestas realizadas, divididos por los grupos previamente delimitados para su mejor apreciación.

Variables	Directivos			Vendedores			Investigadores		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
Conflictos	4	1	5	3	2	5	1	4	5
Estructura	4	1	5	3	2	5	1	4	5
Comunicación	4	1	5	3	2	5	1	4	5
Responsabilidad	3	2	5	3	2	5	4	1	5
Identidad	4	1	5	4	1	5	1	4	5

5.2.2.1 Tabla de Porcentajes Globales.

Variables	Directivos		Vendedores		Investigadores		TOTAL		TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
Conflictos	4	1	3	2	1	4	8	7	15	53.33	46.67	100%
Estructura	4	1	3	2	1	4	8	7	15	53.33	46.67	100%
Comunicación	4	1	3	2	1	4	8	7	15	53.33	46.67	100%
Responsabilidad	3	2	3	2	4	1	10	5	15	66.67	33.33	100%
Identidad	4	1	4	1	1	4	9	6	15	60	40	100%



5.2.2.2 Tablas por Grupos Delimitados.

Directivos.

Pregunta	Si	No	Total de encuestados
1.- ¿Llegan a acuerdos cuando surgen opiniones discrepantes?	4	1	5
2.- ¿Es frecuente el mantenimiento que se da a las instalaciones?	4	1	5
3.- ¿Pones en práctica las ideas o sugerencias propuestas por los vendedores?	4	1	5
4.- ¿Las decisiones de tu equipo de trabajo han beneficiado procesos dentro de la sucursal?	3	2	5
5.- ¿Existen objetivos en común entre el directivo y la organización?	4	1	5

Personal Operativo.

Pregunta	Si	No	Total de encuestados
1.- ¿Propones acuerdos y soluciones para los obstáculos que surgen con tus compañeros?	3	2	5
2.- ¿Las condiciones de higiene y seguridad son las adecuadas para desempeñar tus labores?	3	2	5
3.- ¿Expresas tus ideas o desacuerdos en las juntas a las que asistes?	3	2	5
4.- ¿Tienes libertad de toma de decisiones, en tu área de trabajo?	3	2	5
5.- ¿Conoces la Visión de la Empresa?	4	1	5



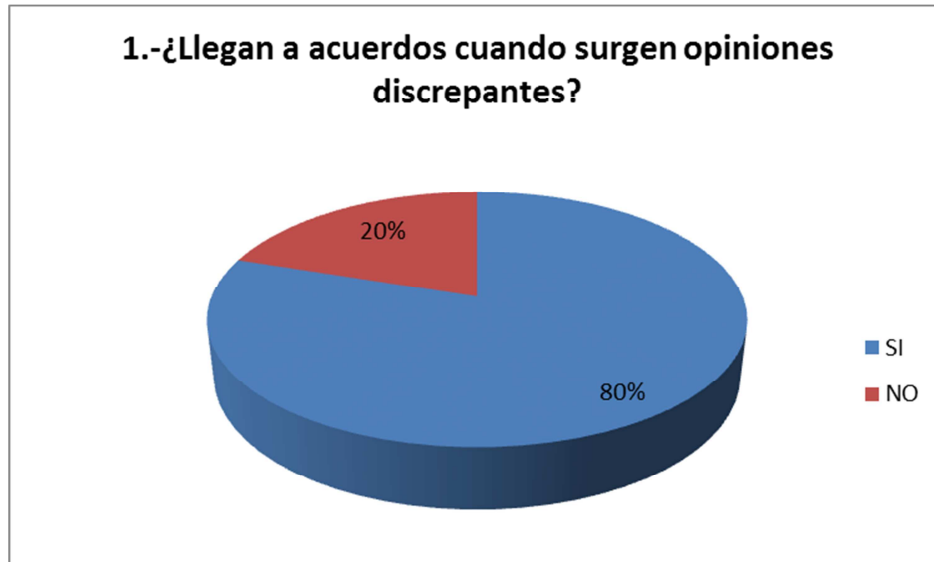
Investigadores.

Pregunta	Si	No	Total de encuestados
1.- ¿Observaste que el manejo de los conflictos llega a buen término?	1	4	5
2.- ¿Percibiste puntos críticos de higiene y seguridad?	1	4	5
3.- ¿Te percataste de una adecuada comunicación entre el personal directivo y empleados?	1	4	5
4.- ¿Detectaste que los miembros del equipo asumen la toma de decisiones?	4	1	5
5.- ¿Apreciaste si los gerentes y vendedores se sienten identificados con la Visión de la empresa?	1	4	5

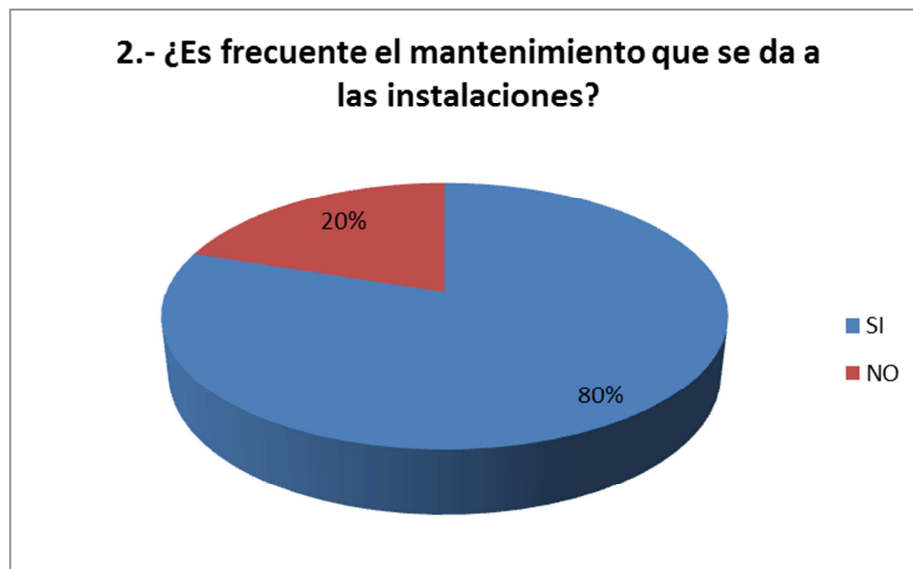


5.2.3 Gráficas.

5.2.3.1 Directivos.



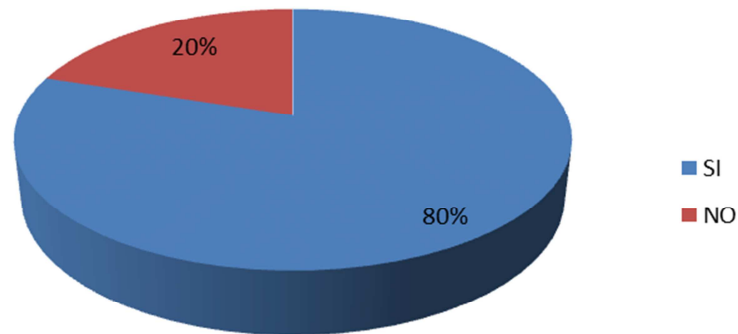
En la pregunta número uno, se puede apreciar mediante la gráfica que el 80% de la muestra tratada respondió que si se presentan opiniones discrepantes, mientras que el 20% considera que no es así.



Respecto al mantenimiento de las instalaciones el 80% respondió que si se da con frecuencia, en cambio el 20% reveló que no se realiza con frecuencia esta actividad.

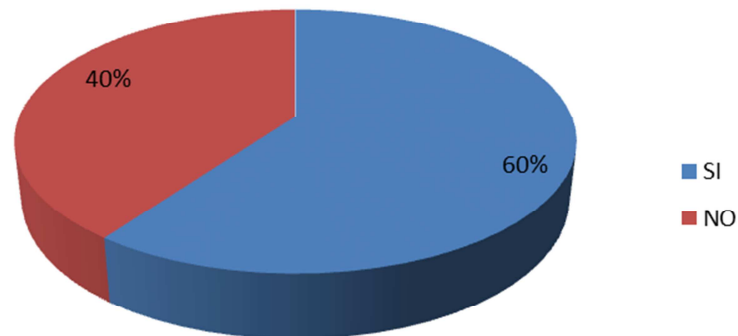


3.- ¿Pones en práctica las ideas o sugerencias propuestas por los vendedores?

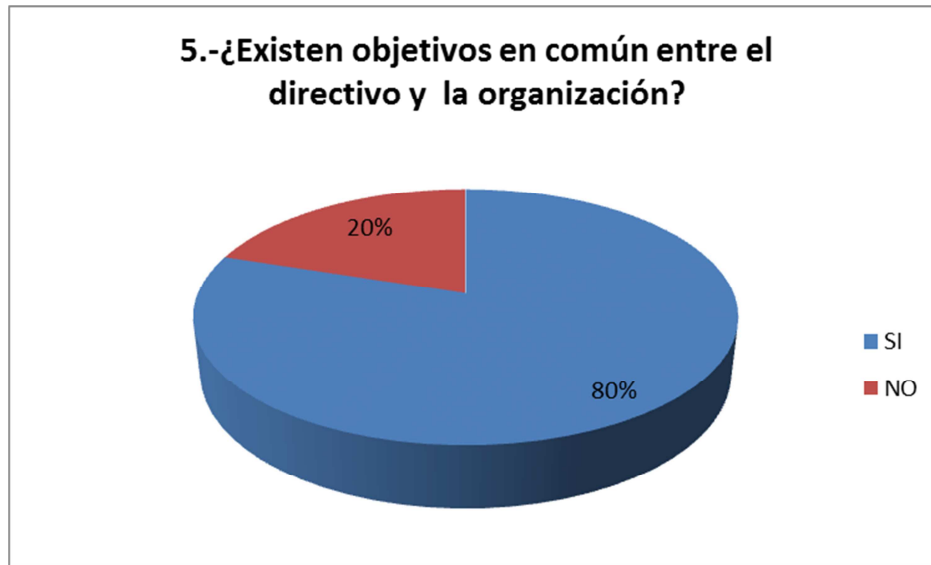


En la pregunta número tres se cuestionó a los directivos sobre la puesta en práctica de las sugerencias e ideas que proponen los vendedores, el 80% respondió que si se ponen en marcha mientras que el 20% respondió que no.

4.-¿Las decisiones de tu equipo de trabajo han beneficiado procesos dentro de la sucursal?



En relación a las decisiones que toman el equipo de trabajo y su beneficio dentro de la sucursal el 60% indica que si han contribuido al mejoramiento de los procesos y el 40% restante opina que no es así.

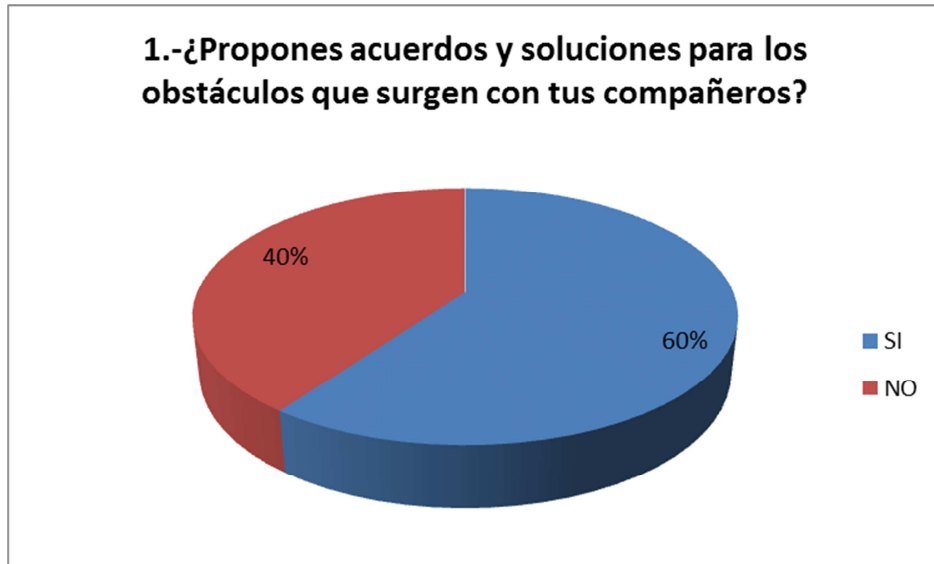


En la última pregunta dirigida a los directivos que se enfoca en la existencia de objetivos en común entre los líderes y la propia organización el 80% respondió que sí existe este tipo de enlace mientras el 20% dice que no.

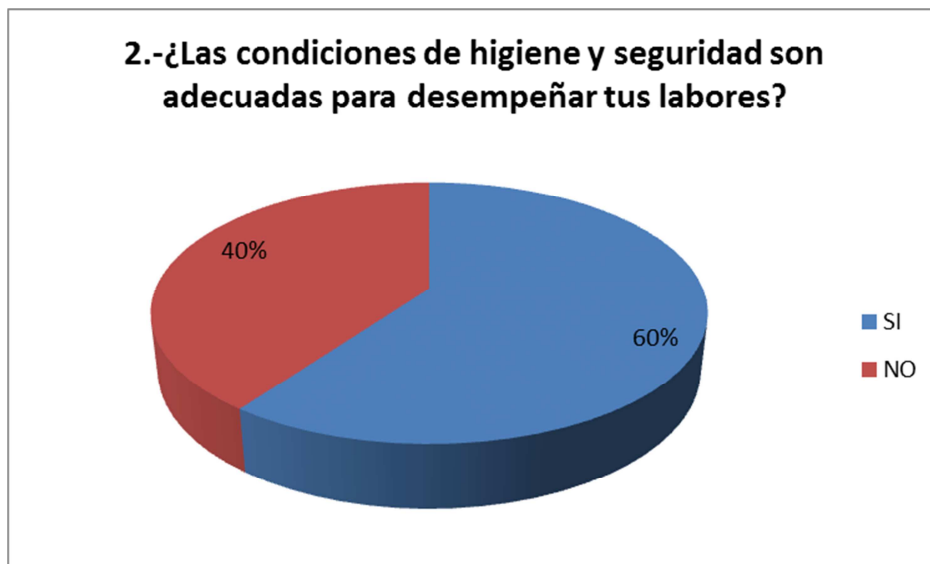
Después de analizar los resultados arrojados por los integrantes de este grupo y en base a la información recabada en los capítulos anteriores, podemos concluir que en la mayoría de los gráficos los porcentajes se inclinan hacia una respuesta positiva; sin embargo, el hecho de que se presente, aunque en porcentaje inferior la respuesta negativa, denota que efectivamente existe una deficiencia en cada uno de los puntos tratados.



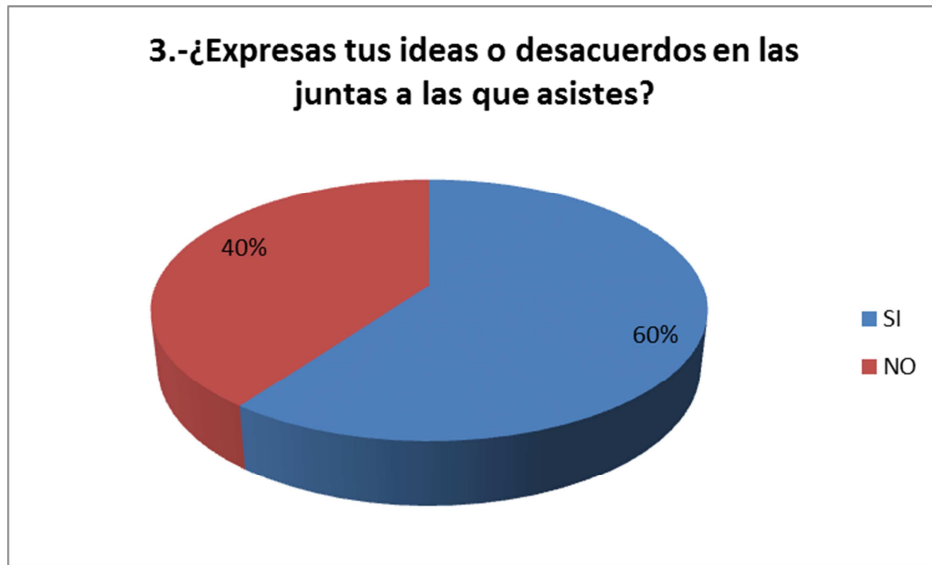
5.2.3.2 Personal Operativo.



El Personal Operativo al contestar esta pregunta, como lo podemos apreciar en la gráfica, el 60% propone soluciones que sean benéficas, mientras que el 40% se abstiene de expresar tales propuestas.



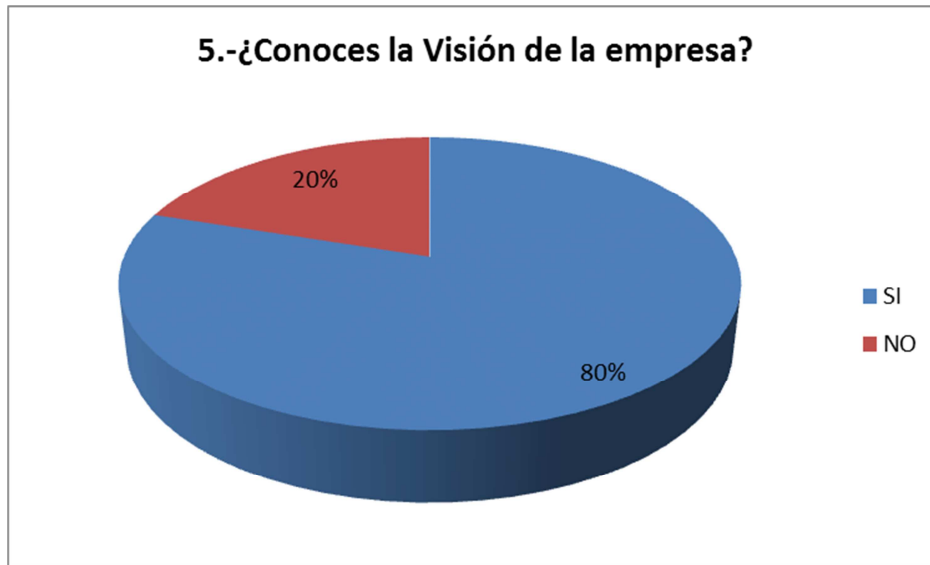
En este rubro, que es muy importante dentro del área operativa, el 60% ve que es adecuada la seguridad e higiene dentro de las instalaciones donde labora, el 40% considera que no es así.



Esta cuestión nos indica que el 40% de los encuestados no externa sus ideas, mientras que el 60% si las expresa en las reuniones de trabajo, denotando con ello una comunicación apenas palpable.



Evaluando la relación entre miembros del equipo de trabajo, vemos que el 60% considera que sus decisiones son tomadas con libertad, el restante 40%, no se siente libre para tomar alguna decisión dentro de su área de trabajo.



En esta última pregunta para el personal de ventas, el 80% conoce hacia dónde quiere llegar la empresa, el 20% no tiene idea de la misma.

En base a las cinco preguntas realizadas al personal operativo podemos ver, que en general, las respuestas son positivas, lo cual nos indica que hay un buen ambiente laboral dentro de las diferentes sucursales, sin embargo aún hay que trabajar en este tipo de cuestiones para mejorar este ambiente.



5.2.3.2 Investigadores.



En esta primer pregunta podemos darnos cuenta de que a pesar de que gerentes y operativos tienen una apreciación positiva, no es del todo cierta, puesto que en esta gráfica se muestra que el 80% de los investigadores considera que los conflictos en la organización fracturan la relación en la empresa y perjudica indirectamente el logro de los objetivos, mientras que el 20% considera que hay una cordial relación laboral.



En lo que se refiere a higiene y seguridad de las instalaciones el 80% percibió que no existen puntos críticos latentes en estos rubros, en cambio el 20% notó algún punto negativo, lo que denota que la estructura se encuentra en las condiciones óptimas para su uso.



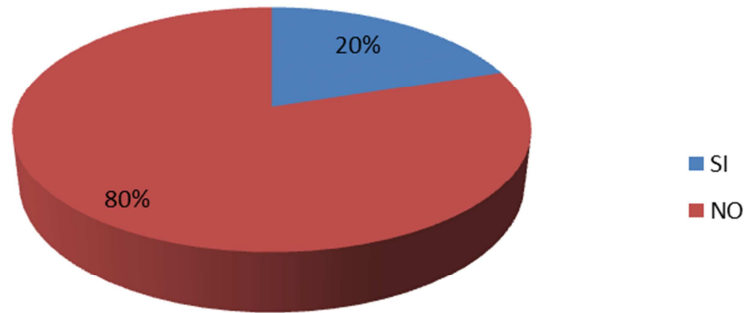
En relación con el flujo de información y comunicación entre los directivos y empleados se muestra que el 80% coincide en que no existe tal, o existen vicios en la misma mientras que el 20% indica que si percibió la existencia de una comunicación adecuada. Lo que nos lleva a que en la mayoría de las ocasiones no existe ese vínculo entre operativos y directivos salvo por algunas situaciones donde se vuelve necesaria tal práctica; es decir, no se fomenta y existe ausencia de retroalimentación.



En lo que respecta a la asumir la toma de decisiones el 80% detectó que si se realiza esta prácticapor parte de algunos empleados, mientras queel 20% localizó que no se lleva a cabo a menos éstas hayan sido aprobadas por el supervisor.



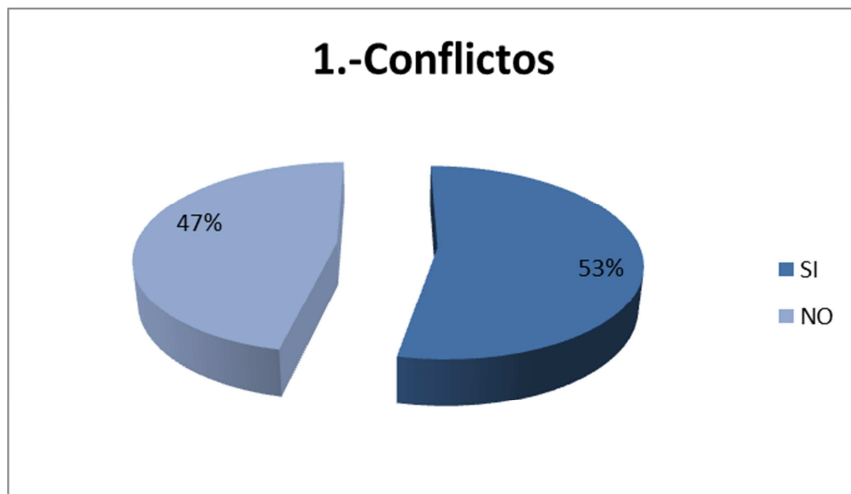
5.-¿Apreciaste si los gerentes y vendedores se sienten identificados con la Visión de la empresa?



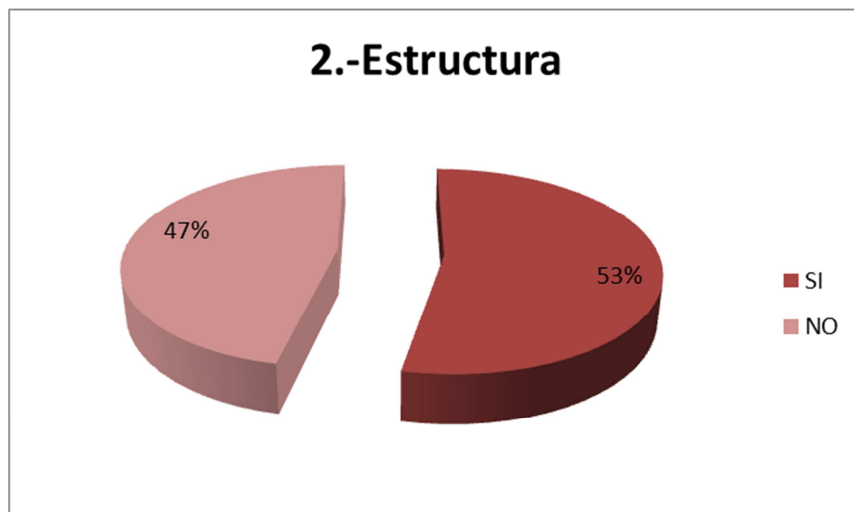
En esta última cuestión que trata sobre la identificación entre los miembros de la organización y la visión de la empresa, se puede apreciar que el 80% no muestran tal, y un 20% percibió que si existe ese lazo.



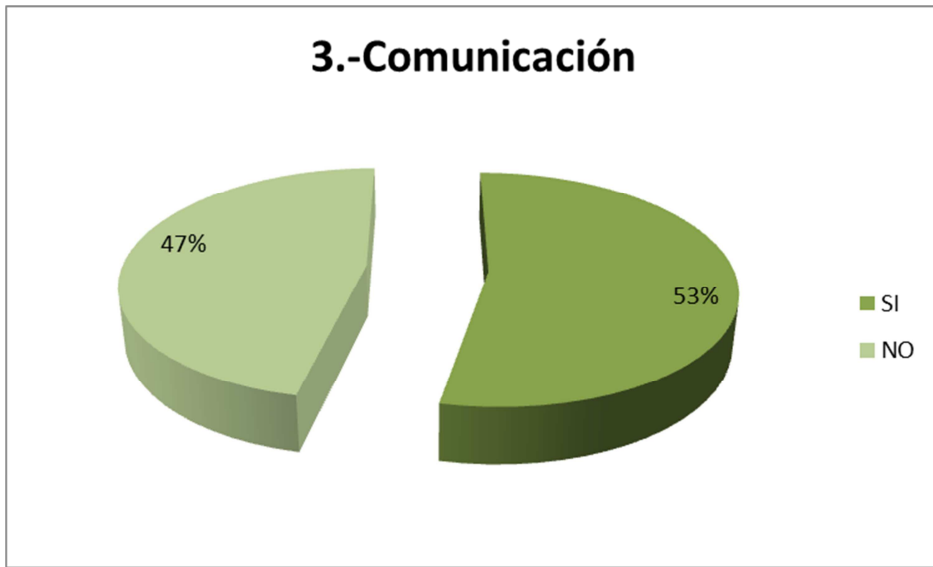
5.2.3.3 Evaluación de las Variables del Clima Organizacional.



Con la pregunta número uno realizada se evalúa una variable que es fundamental dentro de la cultura organizacional que son los conflictos. Como lo vimos en el Capítulo III los conflictos son las opiniones que no concuerdan y como vemos en la gráfica el 53% de la organización considera que la discrepancia de sus opiniones llegan a una buena solución o acuerdos.



La segunda variable que se mide es la estructura, la cual se integra por la herramienta y lugar en el que desarrollan sus labores, la mayoría que respondió esta pregunta (53%), piensa que el lugar donde se desarrolla es adecuado.



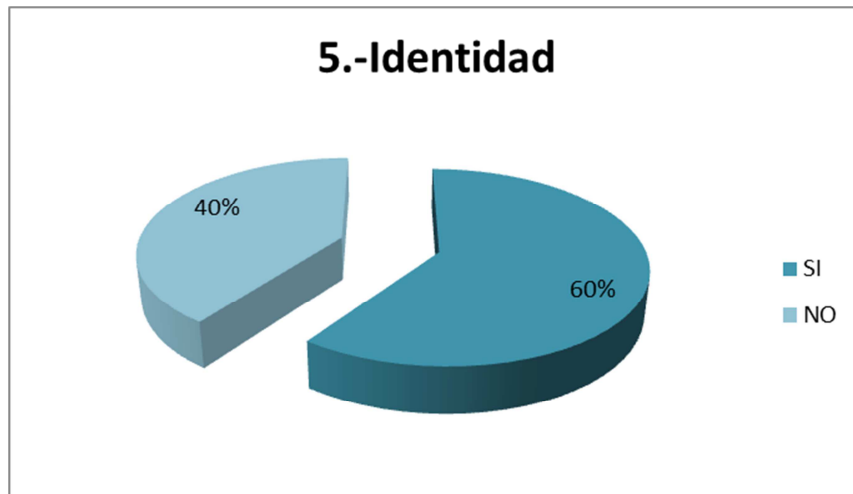
En este rubro se computa el grado de comunicación que hay entre niveles verticales y horizontales, viendo los resultados arrojados por la encuesta observamos que sólo el 53%; es decir, un poco más de la mitad percibe buena comunicación entre sus compañeros, así como entre jefes y colaboradores.



Con esta cuestión se estima la libertad que poseen los trabajadores de tomar alguna decisión de su área de trabajo, y si esas decisiones han sido tomadas en cuenta para mejorar algún proceso dentro de la organización, y como logramos



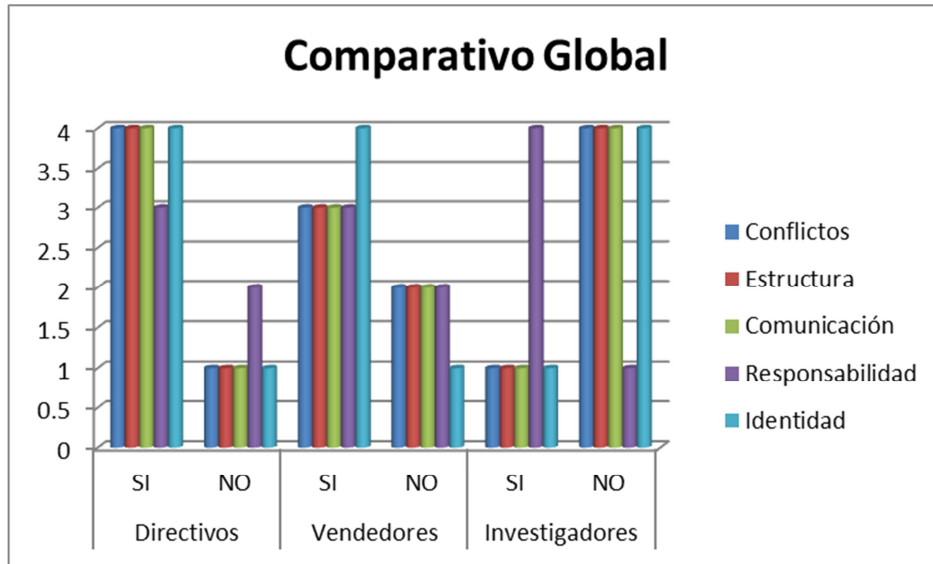
observaren la imagen anterior solo el 67% cree que si son responsables de las decisiones dentro de su zona laboral.



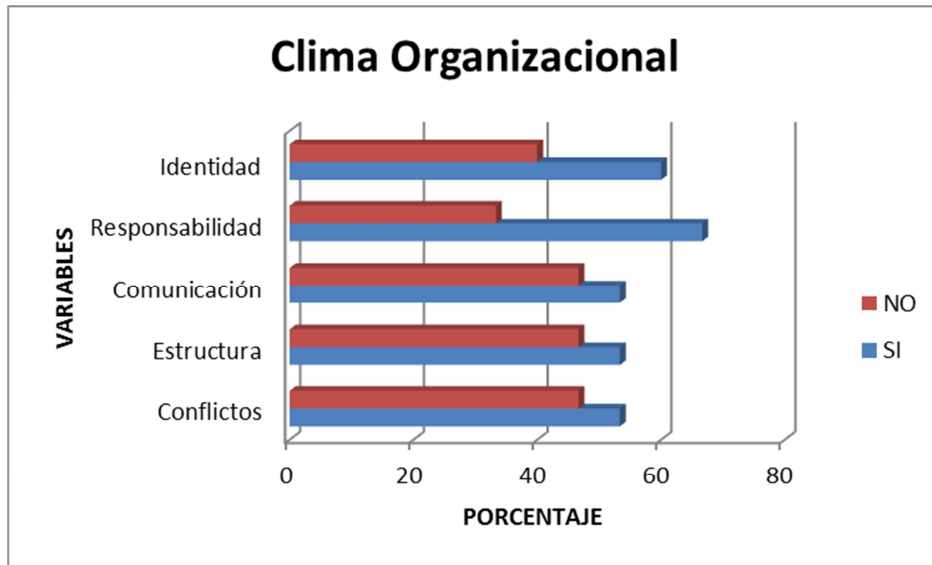
Esta última variable que ha sido valorada es la identidad; es decir, que tan identificados se sienten las personas con la empresa en la que trabajan, se detectó que el porcentaje que se identifica con la empresa es el 60%.



5.3 Conclusiones Generales de los Resultados Obtenidos de la Muestra.



En éste gráfico se muestra la comparación por grupos encuestados en relación a las variables estudiadas y las respuestas positivas y negativas que se obtuvieron. En el eje horizontal se encuentran los diferentes grupos encuestados divididos a su vez por las personas que respondieron si y no, y en el eje vertical se aprecia el número de encuestados que respondieron.



En esta gráfica se puede observar de manera general la medición del clima organizacional dada por los porcentajes globales obtenidos tras la investigación.

A continuación se desglosa cada variable y se precisa el análisis correspondiente:

Conflictos. De la resolución de conflictos.

En este apartado como se puede apreciar en el comparativo, el 53.33% si puede llegar a acuerdos para resolver dichos conflictos y el 46.67% denota que no es así.

Estructura. Acerca del mantenimiento de la higiene y seguridad.

En lo que respecta a este punto, se observa que el 53.33% del total sostiene que existen las condiciones óptimas para llevar a cabo sus labores y un adecuado mantenimiento, mientras que el 46.67% marca que no es así.

Comunicación. En referencia a las ideas y sugerencias y retroalimentación entre directivos y operativos.



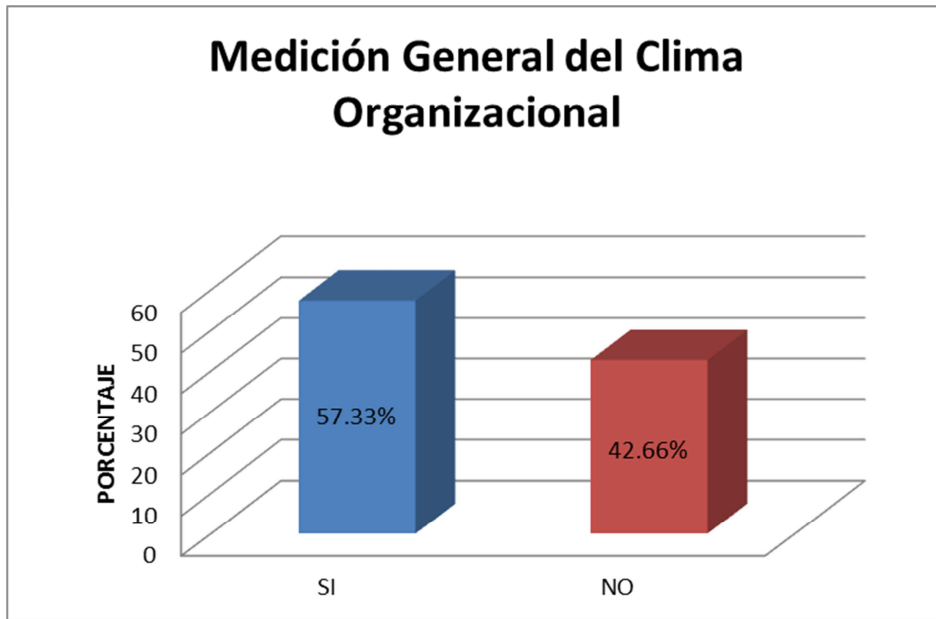
Aquí se muestra que el 53.33% si expresa sus ideas y son tomadas en cuenta, y mantiene una relación adecuada entre los diferentes niveles jerárquicos, y por el contrario el 46.67%.

Responsabilidad. En relación a la toma de decisiones y el otorgamiento de tal poder.

En la gráfica se entiende que el 66.67% asume la toma de decisiones dentro de su área de trabajo y esta toma de decisiones beneficia los procesos dentro de la organización y por otra parte el 33.33% circunscribe la inexistencia de esta práctica.

Identidad. Del sentimiento de pertenencia a la organización.

En esta variable podemos ver que el 60% se identifica con la Visión de la empresa y tienen objetivos en común con dicha organización, por el contrario el 40% revela la carencia de tal sentimiento.



Ahora bien, plasmamos en esta última gráfica la medición general del clima organizacional, dado que la cultura organizacional solo permite una holgura del 1% para equipos de alto rendimiento, por lo tanto queda acentuado el requerimiento del desarrollo de la cultura organizacional en esta compañía.



CAPÍTULO VI

“PROPUESTA”.

6.1 Propuesta.

6.1.1 Programa para el Desarrollo de la Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Es necesario que la organización aplique procedimientos coordinados que permitan cumplir con las metas y objetivos trazados para su crecimiento y expansión.

Por lo cual, se deben implantar controles en la parte operativa y de cultura organizacional para disminuir el tiempo de ejecución en la elaboración de cada tarea y optimizar al cien por ciento la calidad.

La aplicación de procesos acordes a la misión social, será el primer paso para un desarrollo sostenido en el mercado con planeación y seguridad en sus procesos operativos.

Después de haber efectuado la medición del clima de una empresa y realizado el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo se encamina a la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

La idea de la propuesta es generar un fomento de políticas de bienestar para el empleado a fin de que fortalezca su compromiso hacia la entidad y cree un



sentido de pertenencia, lo ideal es que el trato sea el adecuado y dentro del marco de respeto patronal, pero sobre todo dimensionando la importancia de la capacitación para estos miembros del Consorcio, con el objeto a futuro de que este soporte del conocimiento sea el apoyo de su gestión.

A continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas, además de que sea un eficaz instrumento para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

6.1.2 Objetivo General del Programa.

El objetivo primordial de estas propuestas es el de proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a evaluación realizada.

6.1.3 Objetivos Específicos Generales del Programa.

- Señalar las intervenciones necesarias en el departamento de ventas para mejorar la cultura organizacional.
- Definir adecuadamente las la responsabilidad inferida en la intervención.
- Debe de haber por lo menos un funcionario y un suplente perfectamente al corriente de la situación, con la suficiente autonomía para tomar las decisiones diarias que se impartan a través del sistema de comunicado diario post-reunión establecido por la organización, para un proceso de monitoria estratégica.

Ahora bien, comenzaremos con nuestra propuesta esquemática en función de las variables que se midieron, esto para la mejora y sostenimiento de la cultura organizacional.



El primer rubro que propondremos es el siguiente.

6.2 Conflictos.

Obstáculos que surgen entre compañeros.

Diagnóstico: Se evaluó una variable que es fundamental dentro de la cultura organizacional que son los conflictos. Como lo vimos en el Capítulo III los conflictos son las opiniones que no concuerdan y como vemos en la gráfica de evaluación de las variables, el 66% de la organización considera que la discrepancia de sus opiniones llegan a una buena solución o acuerdos.

Dirigido a: Departamento de ventas.

Objetivo de la Variable Conflictos. Fortalecer la cultura de trabajo en el equipo actual del el departamento de ventas, de forma que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Clase de Intervención.

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.



- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Recursos.

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área debe ser como mínimo cada 6 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener su lugar por lo menos dos veces al año.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

Responsable. Los directivos o líderes actúan como responsables de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los empleados será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes.

La segunda moción, será esta variable.

6.3 Estructura.

Enmarcando higiene y seguridad.

Diagnóstico: Retomando los resultados de los instrumentos de medición, arrojan que el 58%, que es solo un poco más de la mitad, está conforme con su área de trabajo, lo cual se debe mejorar.

Dirigido a: Departamento de ventas.



Objetivo: Proveer al colaborador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias.

Clase de Intervención.

- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial y de prevención en caso de desastres naturales de acuerdo al giro de la empresa.

Recursos.

- Infraestructura: No se requiere modificación.
- Materiales y Equipo: Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, redecillas, gabachas, etc.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

Responsable. Los directivos deberán encargarse de la difusión de este tipo de alternativas, motivando al personal a cumplir con las actividades concernientes a este ámbito.

Como tercera proposición tenemos:



6.4 Comunicación.

Se debe manejar el concepto de la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos a través de comunicaciones de la entidad, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Diagnóstico: En este rubro se computa el grado de comunicación que hay entre niveles verticales y horizontales, viendo los resultados arrojados por la encuesta observamos que solo el 58%; es decir, sólo un poco más de la mitad percibe buena comunicación entre sus compañeros, así como entre jefes y colaboradores.

Dirigido a: Departamento de ventas.

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.

Clase de Intervención.

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Educar a los líderes para la unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse de su personal.



- Hacer una serie de pláticas informales con voceros, donde la gente pueda compartir experiencias.
- Invitar a expertos relacionados con el campo para que otorgue actualizaciones o consejos de la industria, o asistan a seminarios locales como equipo.

Recursos.

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
- Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

Responsable. El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado.

En la cualidad de la cultura organizacional número cuatro tenemos a la siguiente:

6.5 Responsabilidad

En referencia a la libertad en la toma de decisiones.

Diagnóstico: Con esta cuestión se estima la libertad que poseen los trabajadores de tomar alguna decisión de su área de trabajo, y si esas decisiones han sido tomadas en cuenta para mejorar algún proceso dentro de la organización, y como



logramos observar en la imagen anterior solo el 62% cree que si son responsables de las decisiones dentro de su zona laboral.

Dirigido a: Departamento de ventas.

Objetivo: Reforzar la capacidad para llevar a cabo una actividad que requiera autonomía en la toma de decisiones que se presente dentro de la empresa.

Clase de Intervención.

- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles que permitan la toma de decisiones eficiente.
- Cada empleado debe aportar una idea real y productiva sobre su estación de trabajo. Esta debe ser desarrollada por él y supervisada por el coordinador general del taller laboral propuesto.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo y por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

Recursos.

- Infraestructura: Acondicionar la sala de reuniones.
- Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto del



departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

Responsable. El jefe de este departamento que figura como líder de equipo. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo. Así mismo debe contemplar la delegación de la autoridad para darle la confianza al personal operativo de tener el poder y la capacidad de tomar decisiones dentro de su área de trabajo, a fin de mejorar todos los procesos.

Y como quinta y última variable de estas propuestas:

6.6 Identidad.

En referencia al sentido de pertenencia.

Diagnóstico: Remitiéndonos a los resultados de las encuestas, en este rubro, los colaboradores se consideran identificados con la empresa y todo lo que ello conlleva, puesto que el 82% respondió positivamente a la cuestión. Por lo tanto esta variable es la más positiva, sin embargo también hay que elevar el nivel en que los asociados sienten suya la organización.

Dirigido a: Departamento de ventas.

Objetivo: Conjugar los objetivos personales con los objetivos de la empresa, así como consolidar la identificación del personal con la visión a la que se encamina la organización.

Clase de Intervención.

- Obsequiar de forma personalizada un Manual de Bienvenida y de Procedimientos.



- Indagar regularmente acerca del Plan de Vida de cada colaborador y observar si está orientado a los resultados que busca la empresa.
- Reunir al equipo de trabajo, identificando qué significa la empresa y comunicándoselo a los empleados. Y considerar presumir la personalidad de la empresa al publicar las vacantes para atraer a los candidatos correctos.

Recursos.

- Infraestructura: No se necesitan adecuaciones.
- Materiales y Equipo: Manuales personalizados: 30.
- Tiempo estimado: Realizar reuniones periódicas mínimo una vez al año para conocer los cambios que surjan en el Plan de Vida de cada empleado.
- Presupuesto: Deberá incluirse el monto total de la elaboración de los manuales.

Responsable. El Líder de cada unidad o sucursal reunirá al equipo identificando qué significa la empresa y comunicándoselo a cada miembro del equipo.



6.7 Conclusiones Generales.

- Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones), planes de desarrollo de carrera y riesgos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos que necesita atención inmediata es la motivación.
- El reconocimiento y logro de objetivos son reconocidos por los superiores, y de acuerdo a los empleados, estos logros guardan relación con sus objetivos personales.
- En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con incentivo para un buen desempeño, aunque el salario no necesariamente forma parte de estos incentivos. Para el empleado, se percibe que la empresa da más castigo que premio por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.
- Los empleados de la organización están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.
- La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad.
- La dimensión de las relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta



área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.

- Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo para aquellos que posean aptitudes.
- La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. son adecuadas.
- De acuerdo a la percepción de los empleados, existen aspectos de seguridad industrial y perimetral, pero están principalmente enfocados a señalización y agentes de seguridad. Sin embargo, el empleado no está capacitado en estas áreas. Lo anterior implica un alto riesgo ya que pese a que el empleado puede tener las herramientas de seguridad en su ambiente de trabajo; no sabrá cómo utilizarlas de la manera más eficiente ante alguna emergencia.

Las empresas que operan con Calidad Total han logrado hacer grandes avances al respecto, minimizando el costo del control y logrando que los operarios realicen una sola vez una tarea bien hecha. No se requiere por consiguiente que el control sea externo a la dependencia misma, sino que simplemente lo realice el grupo encargado de la calidad en de cada gestión a realizar.

Si este trabajo de investigación es tomado en cuenta por la Empresa Grupo Montparnasse a su consideración, entonces se verá afectado positivamente en la productividad y la utilidad.



BIBLIOGRAFÍA.

Apuntes del profesor Gabriel Chávez Valerio

Daniel Goleman, (1996). La inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos, S.A.

Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.

Mondy y Noé L. (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.

Newstrom, J. y Davis, K., (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.

Pérez D. (2005) Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia. Tesis inédita. Instituto Universitario Gran Colombia, Colombia.

Kenneth J. Albert, (1985). Manual de Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.

Eduardo Soto, (2001). Comportamiento Organizacional impacto de las emociones. España: Thomson Learning.

Robbins, S. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Schultz, D. (1991) Psicología Industrial. México: McGraw-Hill.

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Kolb, D. (1992) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall

Mondy y Noé L. (1997) Administración de Recursos Humanos. México: PrenticeHall.

Gasalla, J. (2002) La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo. España: Ediciones Pirámide.

Rodríguez, A. (1999) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. España: Ediciones Pirámide S.A.

Sector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.



Werther W. (1997) Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman, de Pearson.

Kolb, D. (1992) Psicología de las Organizaciones. México D.F.: Prentice Hall S.A.

Casasola, A. (2005). Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Molina, C. (2002) ¡Mejora tu calidad profesional! México: Limusa Noriega Editores.

Ligas de Internet

1. www.metainteligencia.com
2. www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
3. www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm
4. www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm
5. www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php
6. www.dosconsultores.com/esquema_clima.php
7. www.nasparaelexito.com
8. [www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/proceso.htm](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso.htm)
9. www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml
10. www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm
11. www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-elexito-de-una-empresa_a4976.html
12. www.crecenegocios.com
13. www.mercadobrilante.com
14. www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html
15. www.apuntesdeadministracion.blogspot.com/2008/01/integracion.html