



# **UNIVERSIDAD VERACRUZANA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**SEDE: FACULTAD DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA,  
XALAPA**

## **DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: CASO UN ÓRGANO INTERNO DE CONTROL PARAESTATAL**

**TRABAJO RECEPCIONAL  
(TESIS)**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESTA  
MAESTRÍA PRESENTA:**

**SUSANA EULALIA GARCÍA ROMERO**

**TUTOR:  
MTRA. YOLANDA USCANGA FERIA**

**Xalapa Enríquez, Veracruz, noviembre de 2009**

## **DATOS DEL AUTOR**

Susana Eulalia García Romero, nacida en Ciudad de México D.F. el 24 de mayo de 1952. Licenciada en Derecho por la Universidad de Xalapa, de la cual egresó en 2004, desempeñándose como abogada de manera independiente. Desde el año de 1990 a la fecha ha laborado en un Órgano Interno de Control (OIC) Paraestatal. Además, actualmente funge como Auditor de Calidad Calificado del OIC; así también forma parte de la Comisión de Seguridad e Higiene como Vocal y es Jefe de Piso de la Unidad Interna de Protección Civil de la misma Entidad.

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi compañero:

Jorge Andrés

Por su amor, consejo y solidaridad

A mis hijos:

Jorge Antonio y Ana Paulina

Por su cariño, apoyo y motivación

A mi maestra y tutora:

Yolanda Uscanga Feria

Por su valiosa guía y confianza

A mis maestros lectores:

Julián Felipe Díaz Camacho, Frida y Lorena

Por su apoyo, tiempo y sugerencias

A mis amigos:

Nadia y Manuel

Por su amistad, aliento y entusiasmo

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. FUNDAMENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
II.1 Marco teórico .....	4
II.1.1 Conceptos y Evolución de la Calidad.....	4
II.1.2 Cultura y clima organizacional.....	9
II.1.3 Elementos y medición del clima organizacional .....	23
II.1.4 Inteligencia emocional .....	38
II.1.5 Características de los Órganos Internos de Control .....	44
II.2 Revisión de antecedentes.....	47
II.3 Delimitación del problema .....	50
II.4 Hipótesis.....	51
II.5 Objetivos .....	51
II.5.1 Objetivo general .....	51
II.5.2 Objetivos particulares.....	51
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>52</b>
III.1 Aspectos generales .....	52
III.2 Diseño metodológico .....	54
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
IV.1 Motivación .....	56
IV.2 Relaciones interpersonales y de trabajo.....	60
IV.3 Comunicación .....	62
IV.4 Liderazgo .....	67
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>84</b>

# I. INTRODUCCIÓN

Sin duda el estudio de la cultura de una organización ha sido, históricamente, una tarea que reviste dificultades no sólo en el plano metodológico, sino conceptual y aún epistemológico.

El avance tecnológico y la globalización son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones -tanto públicas como privadas- ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro la construcción de significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros.

Es por ello que surge la inquietud, de realizar una investigación, la cual ayude a encontrar los principales agentes que generan un mal clima organizacional en un Órgano Interno de Control (OIC); lo anterior se refleja en el incumplimiento de los objetivos y requisitos del Sistema de Gestión de Calidad ya implantado y certificado afectando la productividad, la motivación, el desarrollo laboral y armonía de los integrantes que conforman dicho OIC.

Al respecto, se pretende elaborar un diagnóstico para evaluar el clima organizacional y como afecta al personal en el desarrollo y cumplimiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, repercutiendo en la productividad y las relaciones interpersonales en el OIC de una Entidad del Sector Paraestatal, y en consecuencia hacer una propuesta para cumplir eficientemente con dichos procesos y responder a las necesidades de los clientes y proveedores; considerando que las organizaciones para servir y desarrollarse, dependen de mantener una cultura y un clima organizacional efectivos.

En el Capítulo II se hace hincapié en la importancia y necesidad inaplazable de la formación de una nueva cultura que considere los valores humanos como sustento de las empresas y

organizaciones, así como la necesidad de mantener un adecuado clima organizacional, con base en los diferentes puntos de vista de los especialistas en dicho tema. Se revisan los temas referentes a calidad, clima y cultura organizacional, comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo e inteligencia emocional principalmente. A este respecto, también se presenta la revisión de los antecedentes, describiendo trabajos similares o relacionados con el tema. En este capítulo además se expresa el problema de investigación con sus variables e interrogante que propicia el estudio.

Asimismo, se describe la hipótesis que dio sustento al trabajo, misma que se sometió a verificación por medio de la argumentación e instrumento de medición cuestionario. También se incluyen los objetivos tanto general planteando una conceptualización amplia del proyecto, como particulares que reflejan las acciones concretas a realizar y marcan la pauta de la estrategia metodológica.

En el Capítulo III se desarrolla la metodología utilizada en este trabajo como lo son el diseño metodológico en sus aspectos generales y estrategia específica. Así también, los aspectos técnicos en lo que se refiere a instrumentos de medición como el cuestionario con su respectivo esquema de muestreo.

En el Capítulo IV se muestran y analizan los resultados derivados de la investigación realizada y en el Capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones donde se realiza una propuesta para mejorar el ambiente de trabajo y productividad del órgano ya mencionado.

La justificación de la elección del tema radica en la vivencia y percepción cotidiana de la problemática, así como de un auténtico interés para elevar la productividad y la calidad en la empresa, considerándose que es por medio de una nueva cultura que rescate y capitalice creencias, valores y actitudes inherentes al ser humano, basada en el respeto, la aceptación y el reconocimiento de las capacidades individuales, mismas que al hacer sinergia fortalecen la unidad en toda organización.

En este sentido, es muy importante contar con una base sólida de valores y compromisos en los que tanto los directivos como los empleados se apoyen y puedan mantener una comunicación efectiva, en donde el objetivo principal sea el crecimiento mutuo.

Elaborar este trabajo, conlleva a crear conciencia sobre la situación que se vivió en un Órgano Interno de Control del Sector Paraestatal en materia de comunicación, relaciones interpersonales y su repercusión del clima organizacional en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad implantado.

Ahora bien, la percepción cotidiana de un insuficiente e inadecuado clima organizacional en el OIC, es una problemática que afecta la comunicación, las actitudes y las relaciones interpersonales, repercutiendo en el interés y cumplimiento de los distintos procesos y requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Es conveniente considerar, que por medio de una cultura organizacional bien llevada, se pueden rescatar valores y actitudes del ser humano, basados en el respeto, la aceptación y el reconocimiento de las capacidades individuales, mismas que fortalecen la unidad en toda organización.

## **II. FUNDAMENTACIÓN**

### **II.1 Marco teórico**

#### **II.1.1 Conceptos y Evolución de la Calidad**

Después de la segunda guerra mundial las empresas se ven en la necesidad de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral; es como de esta forma, se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales por medio de la capacitación y la interacción en grupos, surgiendo diferentes corrientes y autores con relación a la calidad:

Ishikawa (1995), considerado una de las máximas autoridades mundiales en cuanto a Control de la Calidad (CC) afirma que las ventajas del control de calidad son: dar una verdadera garantía de calidad. Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos. Esto se realiza mediante el control de los procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos, hay que encontrar las causas. El CC abre canales de comunicación dentro de la empresa. El Control Total de la Calidad (CTC) permite que las empresas descubran una falla antes de que ésta se convierta en desastre, se aprende a dirigir a los demás de manera franca, veraz y útil.

Joseph Moses Juran (1993), nació en 1904 ha permanecido activo durante todo el siglo y su influencia se ha sentido durante más de 50 años. Su mayor contribución se dio en el campo de la administración, en particular la administración por calidad, a él se le ha llamado “Padre de la Calidad” o “Gurú de la Calidad”. Se le reconoce como la persona que añadió la dimensión humana a la calidad, ampliándola a sus orígenes estadísticos a lo que ahora se le llama Administración de la Calidad Total.

Juran habla de la calidad en dos aspectos: el que se relaciona con las características, mayor calidad significa mayor número de características que satisfacen las necesidades de los clientes



y el que se relaciona con “libre de fallas” mayor calidad significa menos defectos. Juran conceptualizó el principio de “Pareto” que millones de gerentes utilizan para ayudar a separar los “pocos vitales” de los “muchos útiles” de sus actividades.

Otro pionero y profeta de la Calidad Total fue Edward Deming. En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos, Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 años y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses como producir calidad. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón y reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo. Aguayo (1991).

Durante la segunda guerra mundial, Deming y otros habían enseñado al personal técnico de las industrias de guerras norteamericanas los conceptos de Control Estadístico de Calidad, pero su uso decayó en la postguerra cuando el mundo de los negocios de los Estados Unidos apreció más la cantidad que la calidad. La calidad se consideraba del dominio de los inspectores, cuyo trabajo consistía separar lo malo de lo bueno. El pensamiento del doctor Deming iba más allá, enseñó un sistema nuevo y los administradores e ingenieros japoneses pusieron en práctica lo que aprendían. El Método de Deming comprendía catorce puntos a seguir y siete puntos negativos y obstáculos a evitar.

Sin embargo, el punto más representativo fue el de la mejora continua, el cual está basado en un ciclo infinito de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, conocido ampliamente por sus siglas como ciclo PHVA. El concepto de ciclo PHVA fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming”.

Cada paso del ciclo se describe de la siguiente manera: 1. Planifique para mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para resolver esos problemas. 2. Hacer cambios diseñados para resolver los problemas primero a menor escala o experimental, con el objeto de minimizar el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueba si los cambios funcionan o no. 3. Verificar que los

pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados. 4. Actuar para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema.

Ahora bien, tomando en consideración los antecedentes y aportaciones de los precursores de la calidad y con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa, fue necesario que ésta se dirigiera y controlara de una manera sistemática y transparente. Esto se logró implementando y manteniendo un sistema de gestión que estuviera diseñado a mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. A esta gestión se le llamó gestión de la calidad basada en ocho principios utilizados por la alta dirección, los cuales constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de calidad, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- 1) Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- 2) Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- 3) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Así también, es oportuno mencionar lo que expresa Andreu. (1997), sobre la gestión de la calidad que es un proceso a largo plazo que involucra a todos los miembros de la organización. Maneja un conjunto de herramientas, técnicas y formación específica, cuya finalidad es adquirir los hábitos de la mejora continua.

Sobre este punto, cabe mencionar que el objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, con base a las siguientes acciones destinadas a la mejora: a) Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora. b) El establecimiento de objetivos para la mejora. c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos. d) La evaluación de dichas soluciones y su selección. e) La implementación de la solución seleccionada, f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos. g) La formalización de los cambios.

Es importante comentar también, que dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de proceso como un todo.

En este orden de ideas otro concepto importante, son los círculos de calidad que se identifican como un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Por lo tanto, es importante hacer referencia a lo que afirma Robbins (2004), en lo que se refiere a que el círculo de calidad se origina en Estados Unidos, se exporta a Japón en los años cincuenta y se hace popular en occidente en los ochenta. Consta de un grupo de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen regularmente -por lo común cada semana, de acuerdo con el tiempo y las instrucciones de la

empresa- para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.

En el mismo contexto y abordando el tema de certificación de los sistemas de gestión de calidad, en el año de 1987 se publica por primera vez en Ginebra, Suiza por la *Internacional Standard Organization* (ISO) la familia de Normas ISO 9000. Un conjunto de normas que son utilizadas como marco para diseñar, implantar y certificar sistemas de gestión de calidad. Dicha organización se conforma de comités técnicos que se encargan de la elaboración de las normas internacionales; tales comités están integrados por miembros de los organismos federados interesados en el objeto de trabajo de la comisión. Una vez elaborado el proyecto de norma, éste es enviado a los organismos miembros para su aprobación, la cual requiere el voto favorable de al menos dos terceras partes de los organismos miembros del comité. Una vez aprobadas las normas son difundidas internacionalmente a través de organismos nacionales federados (Moreno-Luzon. et.al., 2001).

A este respecto, el cometido de los estándares es identificar los criterios que pueden contribuir a que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes. Para ello, se deben establecer y documentar una serie de criterios y especificaciones. La aplicación de un sistema de calidad basado en estas normas asegura a la dirección de la empresa, y a terceros – clientes y proveedores - que los procesos y productos de la empresa satisfacen una serie de requisitos. *Journal of Technology Education* (1995). ISO (*International Organization for Standardization*) el más grande emprendedor y difusor del mundo en estándares internacionales.

Estas normas se caracterizan por su estructura modular que permite a cada empresa elegir que norma aplicar como marco de referencia, en función del producto o servicio si desean asegurar y certificar. Asimismo, son normas orientadas hacia un enfoque de aseguramiento de la calidad, con el que se pretende asegurar la adecuación de los productos o servicios (*outputs*) a los requisitos de los clientes que han sido previamente definidos. Para ello, se establece un sistema de calidad integrado por un conjunto de procesos eficazmente documentados y controlados, que integran el sistema documental. Tales normas proponen la actualización

continua del sistema documental, a partir de la información que se recopila a través de auditorías periódicas de carácter tanto interno como externo (Moreno-Luzon. et.al., 2001).

ISO es una red de los institutos nacionales de los estándares de 157 países, un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el Sistema ISO que es una organización no gubernamental que forma un puente entre los sectores públicos y privados. Además, muchos de sus institutos miembros son parte de la estructura gubernamental de sus países, o son asignados por mandato por su gobierno. Otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, siendo instalado por sociedades nacionales en la industria. Por lo tanto, ISO permite un consenso para ser consultada en soluciones que resuelvan tanto los requisitos de los negocios y las necesidades de la sociedad.

### **II.1.2 Cultura y clima organizacional**

La cultura organizacional vista desde la perspectiva de Robbins (2004), es: un modo en que los empleados perciben siete características como esencia de misma: 1) Innovación y riesgos, que es el grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos; 2) Atención al detalle o sea el nivel en que se espera que el personal muestre precisión, análisis y atención al detalle; 3) Orientación a los resultados, que es la forma en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados; 4) Orientación a la gente que es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización; 5) Orientación a los equipos, las tareas se organizan alrededor de equipos y de individuos; 6) Agresividad que es el nivel en que la gente se muestra agresiva y competitiva antes que conformista y 7) Estabilidad, que es en que grado las actividades de la organización se dirigen a mantener la permanencia y no al crecimiento.

Robbins, indica también que la cultura desempeña un conjunto relevante de funciones dentro de la organización: crea distinciones entre una empresa y otra; promueve un sentido de pertenencia e identidad entre los trabajadores y la organización; genera compromisos del

personal con la organización que van más allá de sus intereses y sentimientos personales, y, por último, preserva la estabilidad de la empresa.

Así también la aportación de Davis (1997, p. 444), plasmada en una de sus ediciones, nos dice: “la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, ya que ofrece una identidad organizacional al personal, una visión definitoria de lo que representa la organización y una significativa fuente de estabilidad y continuidad para la misma, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros”.

El interés por diagnosticar la cultura organizacional hasta hoy, ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas. Este es el enfoque pragmático que ha visualizado a la cultura como el factor de incidencia para lograr cambios e impregnarlos de sentido, de un sentido que apunte a los objetivos de las empresas y sus aspiraciones de competitividad y desarrollo, dejando de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo. Aguilar (2006).

La cultura puede ser entendida entonces, a la luz de los aportes comentados, como producto y como proceso. Es producto en la medida en que incorpora el cúmulo de creencias y prácticas de los pioneros, de sus primeros integrantes, de los fundadores, en fin, de todos aquellos que tuvieron la capacidad para influenciar en los valores y conductas de la organización. Es proceso también porque se encuentra en constante renovación y recreación en esa dinámica de transmisión de creencias y valores que tiene lugar de nuevos a viejos, de maestros a aprendices, de fundadores a consolidadores y de éstos a los renovadores.

Por otra parte, el clima organizacional se considera invisible, pero tiene una existencia real que influye en todo lo que sucede en la empresa y a su vez, se ve afectado por casi todo lo que pasa dentro de ella. Una organización se inclina en atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos deben percatarse de que el medio es parte del activo de la empresa y por lo tanto

valorarlo y prestarle la debida atención. Una empresa con una disciplina poco flexible, con demasiadas presiones al personal, únicamente tendrá resultados a corto plazo.

A tal respecto, la definición de clima organizacional que más se enfoca a la problemática que se trata en este trabajo es la de Taguiri, citado por Brunet (1987), donde integra gran parte de sus características: a) El clima es un concepto molecular y sintético (es decir, amplio e integrador) como la personalidad. b) El clima es una configuración particular de las variables situacionales. c) Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. d) El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular. e) El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. f) El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. g) El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. h) El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente). i) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. j) Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directas del comportamiento.

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización y se encuentra altamente relacionado con el grado de motivación reinante. El concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización que influye en el comportamiento. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la autoestima; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de dichas necesidades. El clima organizacional influye en el estado de ánimo y motivación de las personas y es influenciado por éste, es como si

representara una retroalimentación entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

El clima organizacional está estrictamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los mismos. Sin embargo, si el clima organizacional es bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión. En algunos casos puede transformarse en incomodidad, agresividad e insubordinación, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización. Chiavenato (2006).

Asimismo, existen dos elementos primordiales que se deben considerar en cualquier organización; la estructura y los procesos, que son las dos grandes variables que determinan la configuración física de la organización y la gestión de los recursos humanos. No obstante, hay otro importante componente: el comportamiento de los individuos y de los grupos, ya que la concepción con respecto al clima depende las características individuales del trabajador o grupo de trabajadores, ya que cada quien percibe las situaciones de diferente forma (Brunet 1987).

Por lo tanto, cualquier empresa tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que lo integran, y es lo que se considera como clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal motivo, la manera de comportarse de los individuos en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es importante conocer también otros elementos: 1. El clima se refiere a características del medio ambiente de trabajo. 2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se



desempeñan en ese medio ambiente. 3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. 4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. 5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Dessler (2006) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, política y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Así pues, el clima organizacional, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, el cual refleja un estilo y vida propios que lo hacen diferente de los demás. Este aspecto se define por puntos tales como: la clase de liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, el ejercicio del control, la forma en que se resuelven los conflictos, el tipo de coordinación y cooperación entre los niveles, formas que se utilizan para motivar a los integrantes de la institución, las relaciones interpersonales, la individualidad de la persona, entre otros.

De esta forma, los procesos requieren una estructura que marque la razón de ser de la organización, no obstante la estructura no debe verse como algo fijo, sino que debe adecuarse a las necesidades de la organización como lo señala Martínez Santos (2002, p. 339) “El proceso requiere de la estructura como “armazón” específico, pero no de forma determinante, sino de forma flexible, adecuada a las necesidades, al entorno, a las sugerencias que los cambios van dictando, a las demandas que el personal de la organización va haciendo, y de acuerdo a las peculiaridades contextuales de la organización”.

Por lo tanto, el clima o ambiente organizacional es el resultado del tipo de programas, de los procesos que se utilizan para llevarlos a la práctica, considerando las condiciones ambientales que rodean a la empresa, área o departamento. Cada uno posee un clima propio y distinto. Este aspecto determina la calidad de vida y la productividad de los integrantes y por consiguiente la eficacia de la organización. Asimismo, las variables de comportamiento, son las condiciones

personales o particulares de los miembros, a sus características psicológicas, de acuerdo a su personalidad, sus actitudes o sus capacidades que le permiten ver e interpretar la realidad de determinada manera. Por lo tanto, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en la consideración del clima laboral de la empresa. De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen un esquema de clima organizacional muy similar al que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. *Clima Organizacional*. (Fuente: Litwin y Stinger, 1978)

Sistema Organizacional ⇒	Ambiente Organizacional Percibido ⇒	Motivación Producida ⇒	Comportamiento Emergente ⇒	Consecuencias para la Organización
Tecnología Estructura Organizacional Estructura Social Liderazgo Prácticas de la Administración Procesos de Decisión Necesidades de los Miembros	Dimensiones de Clima Organizacional ▲	Logro Afiliación Poder Agresión Temor Interacción Retroalimentación	Actividades Interacción Sentimientos ↑	Productividad Satisfacción Rotación Ausentismo Accidentabilidad Adaptación Innovación Reputación

Desde tal perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), es por ello que evaluando el clima organizacional se mide como es percibida la organización. Las características del sistema

organizacional dan como resultado un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de determinada área u organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene consecuencias para el área u organización tales como: productividad, satisfacción, relaciones interpersonales, adaptación, rotación, entre otros.

Un aspecto importante es la relación entre personas y organizaciones, ya que las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación incluye la satisfacción de los requerimientos sociales, de autoestima y de autorrealización como la satisfacción de las necesidades. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra y en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación mental significa “salud mental”. Las tres principales características mentalmente sanas son: a) Que las personas se sientan bien consigo mismas. b) Que las personas se sientan bien con las demás personas y c) Que las personas sean capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones. Chiavenato (2006).

En este sentido, puede reafirmarse que es una necesidad apremiante el desarrollar trabajos de investigación que aporten elementos de análisis y discusión acerca del tema de la cultura y clima organizacional, desde un enfoque particular centrado en los elementos específicos del contexto local de una organización o área determinada, sin perder por esto de vista, las premisas básicas que guían el estudio formal de la cultura y clima organizacional, así como el contexto amplio de la organización.

### **II.1.2.1 Comportamiento Organizacional**

En lo que se refiere al Comportamiento Organizacional (CO) para Robbins (2004), quien se ha preocupado por la investigación de los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, así como la adquisición de habilidades para las relaciones personales eficaces, es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones, como también la satisfacción en el trabajo, que es la actitud.

En la actualidad los retos provienen de una serie de cambios que tienen lugar en el entorno competitivo de las organizaciones, sobre los que los estudiosos y profesionales de la economía y la gestión están de acuerdo y que han cambiado las hipótesis básicas sobre las que se asienta la actividad económica en general. Es por ello que cabe destacar lo que afirma Andreu, et al., (1997), que entre todos estos cambios, está el aumento incesante de la productividad de las personas en su trabajo, propiciado por la irrupción de la tecnología, y el impacto más acusado, se ha producido en las tareas que requieren procesar información. Esto de cierta manera, revive la revolución industrial que siguió al descubrimiento de la máquina de vapor con la aparición de las tecnologías de la información, ordenadores y telecomunicaciones.

Lo anterior lleva consigo, la asignación de nuevas y más numerosas responsabilidades a las personas. Por ejemplo una persona puede hoy controlar un número elevado de máquinas y llevar a cabo las tareas de mantenimiento o asumir todas las relaciones de un cliente. Por lo tanto, el mercado de trabajo de personas con alta calificación de unas pocas décadas atrás, posibilita también este incremento de responsabilidades (*empowerment*) y constituye sin duda una característica determinante de la empresa de hoy. El desplazamiento en los factores del poder del Jefe Lazzati (1999, p. 245), en su libro del Aporte Humano en la Empresa dice textualmente: “El poder es el potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea que hagan, a la vez que evita verse obligada por otros a hacer lo que no quiere hacer”. En la consideración del poder dentro de la organización es interesante distinguir quién tiene qué poder y por qué lo tiene. Esto lleva al análisis de los factores del poder, donde cabe distinguir entre el poder personal y la autoridad formal.

Willey (1998), en su publicación *Participative Management, Implementing Empowerment* sostiene que actualmente en el ambiente de negocios, muchos reclutadores de Recursos Humanos se preguntan “¿Cómo me aseguro de que estoy reclutando al mejor jugador del equipo para nuestro equipo?”.

Seleccionar individuos para trabajar en las organizaciones no sólo sigue siendo una función crítica, sino ha aumentado en importancia. El tipo idóneo de individuo es necesario para una empresa con habilidades, competencias y experiencia, lo cual en muchos casos, se requiere

para trabajar en equipo. Por lo tanto, en un ambiente continuo de cambio, se obtiene la información clara del puesto, el entendimiento del alcance y las responsabilidades que son un factor muy importante. Esto puede incluir una descripción de las funciones, lista de las tareas a desarrollar y retroalimentación de otras fuentes. Una vez que esto se complete, es necesario el perfil de la persona. Es importante también, saber habilidades y competencias del individuo.

Sobre la historia del CO Robbins (2004, p. 518) comenta lo que un Magistrado de la Corte Suprema de Justicia responde a la pregunta: ¿Para qué estudiar historia? contestando de una manera sucinta: “Cuando quiero entender lo que ocurre hoy o cuando trato de decidir qué pasará mañana, miro hacia atrás”. Si se remonta la historia del CO, se adquieren un cúmulo de nociones sobre cómo llegó el campo a donde se encuentra en este momento. Por ejemplo, sirve para comprender cómo llegó la administración a imponer reglas y normas a los empleados, por qué muchos trabajadores de las organizaciones ejecutan tareas estandarizadas y repetitivas en las cadenas de montaje y por qué en los últimos años varias organizaciones han cambiado estas cadenas por unidades compuestas por equipos.

El CO es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización o sea el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que dicho comportamiento afecta el desempeño de la misma. Dado que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causar sorpresa que enfatiza el comportamiento la relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

En general, se dice que el estudio de los individuos en el trabajo es el estudio del CO, por lo cual se considera importante hacer énfasis de lo que dice Robbins (2004), en lo referente a que el CO también se interesa en la satisfacción en el trabajo, que es una actitud. Por lo cual, los gerentes deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados con sus puestos por tres razones: primera, es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad, segunda, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación. Por último, puede

argumentarse que los gerentes tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradores y satisfactorios.

En cuanto a la evaluación del desempeño es un factor de especial atención en esta investigación según se aprecia en los conceptos que expresa Robbins (2004), con respecto a que las evaluaciones del desempeño sirven para varios fines, el primero la gerencia las utiliza para tomar decisiones generales acerca del personal, puesto que brindan información sobre cuestiones importantes como los ascensos, transferencias y suspensiones; segundo, identifican las necesidades de capacitación y desarrollo; señalan las habilidades y destrezas de los empleados que son inadecuadas, pero que pueden remediarse con los programas apropiados; tercero, las evaluaciones pueden servir como criterio para validar los programas de selección capacitación. Los empleados recién contratados no pueden ser identificados mediante la evaluación del desempeño.

Asimismo, la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo se estima según qué tan bien aparecen en las evaluaciones aquellos empleados que participaron y cuarto, las evaluaciones también cumplen el propósito de proveer a los empleados de retroalimentación sobre cómo ven su desempeño la empresa. Por último, sirven como base para la distribución de las recompensas, pues habitualmente determinan quien merece aumento de sueldo y otras remuneraciones.

### **II.1.2.2 Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer.

Dicho cambio, se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía

social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente. (Audirac-de León et.al., 1994). Ver Figura 1 para apreciar de manera esquemática lo comentado.

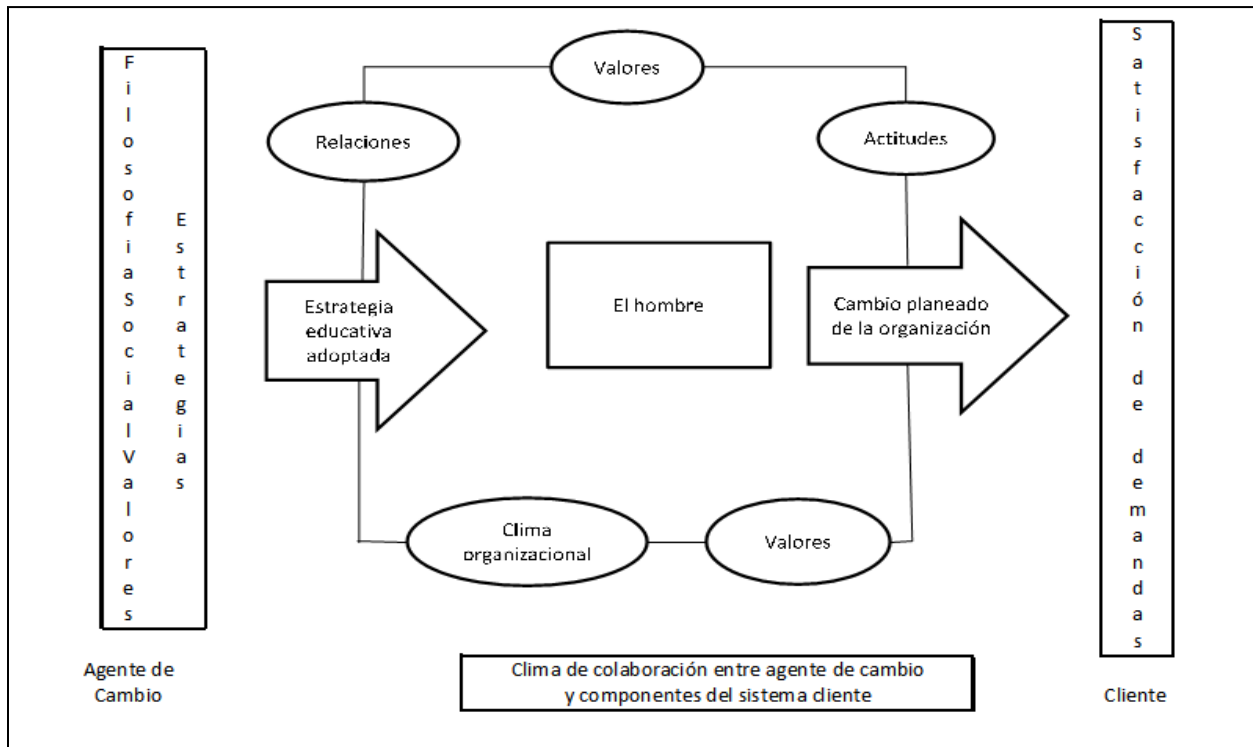


Figura 1. *Organización*. (Fuente: Audirac-de León et.al., 1994)

En el mismo contexto, el DO en diferentes ámbitos, es un tema de preponderante importancia y ha generado diversos estudios de investigación tales como los de French y Bell (1995), quienes explican que la historia del DO abunda en aportaciones de los científicos y practicantes de las ciencias de la conducta, varios de ellos muy conocidos y en contribuciones de directivos de las organizaciones. Sin embargo French afirma que el DO trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

El DO también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un

trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de cómo cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, teoría de la organización, comportamiento organizacional y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el “ajuste” entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos.

Asimismo, en lo referente a las actividades sistemáticas del DO tienen una historia reciente y su tronco consta por lo menos cuatro raíces importantes: la primera son las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas. Una segunda raíz es la investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación. La tercera el surgimiento de la investigación-acción y la cuarta el surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos.

De esta manera, los principales actores en estas raíces interactúan entre sí y están bajo la influencia de las experiencias y los conceptos de muchas disciplinas. La práctica del DO refleja cambios en actitud y comprende tres valores principales:

1. El respeto por la dignidad y el valor de las personas como el recurso más importante dentro de una organización.
2. El enfoque de sistemas, tomando en cuenta como las personas, su trabajo y la organización funcionan como unidad; y
3. La alineación con las metas de la organización y del negocio, un compromiso a intensificar la capacidad de la organización para producir productos y servicios de calidad.

Luego entonces, el DO es una estrategia para el cambio, que interviene en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. Es un proceso basado en educación, depende fuertemente de la capacitación para intensificar la concientización y el conocimiento de la



organización requeridos para un proceso de cambio exitoso. Sin embargo, es importante no pasar por alto que muchos de los problemas de la organización no pueden resolverse simplemente con la capacitación; también se deben ver como parte del sistema como lo son la mala comunicación entre gerentes y subordinados, la afectación a la calidad y la repercusión en la productividad, dando primordial atención a tales conflictos y a los intereses que hay debajo de ellos. Ver la Figura 2 para comprender mejor este campo.

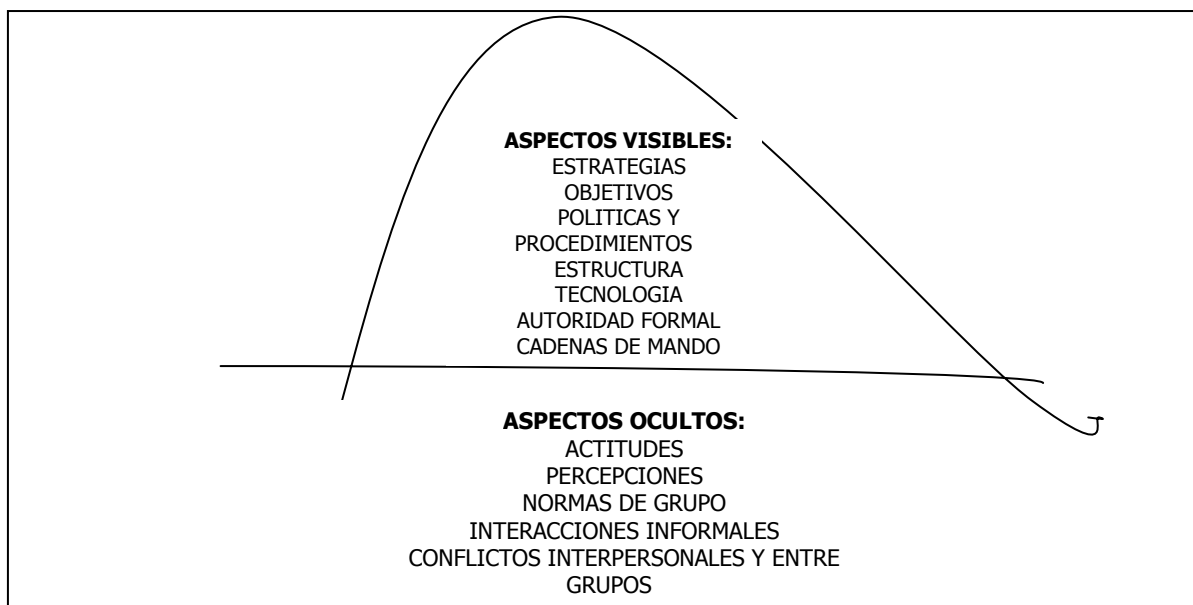


Figura 2. *La Metáfora de "La Organización como un Iceberg"*. (Fuente: Robbins, 1996)

Lo que se puede apreciar en una organización son los elementos más estructurados, es decir los aspectos visibles o formales: los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa, tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos o autoridad formal. También se aprecian las conductas y algunas normas en los aspectos ocultos o informales entre otras características.

Sin embargo, en cualquier organización existen interacciones informales que no necesariamente están dadas en el esquema, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores y actitudes que conforman la cultura de la organización. La parte oculta del *Iceberg* determina en gran medida lo que se observa, pero es que de hecho algunos de los

elementos superiores han influido de manera importante en la conformación de los inferiores. Al remontarse al surgimiento de la organización, momento en que se inicia la formación de su cultura – los elementos de la parte superior del *Iceberg* – influyen de manera determinante en los primeros patrones de la cultura.

De hecho, la parte superior del *Iceberg* existe desde el momento en que se crea la organización, pero la sumergida no se ha formado prácticamente hasta tanto los propios sistemas formales y los procesos de integración interna del grupo/organización y adaptación al del entorno no van haciéndola surgir como elementos compartidos por los miembros del grupo u organización. En ese sentido es que se plantea la determinación de lo inferior del *Iceberg* por la parte superior.

Ahora bien, pudiera parecer contradictorio que se considera a los recursos humanos en el aspecto “técnico”, cuando en todas las concepciones, desde la natural dada por la propia vida, hasta la propia dada por el sistema socio técnico, éstos constituyen el aspecto social del progreso. Sin embargo, tal como se plantea y se presenta en el *Iceberg* Organizacional, cuando se considera al hombre en su aspecto formal de recurso (como sucede a veces) esto se hace más con un enfoque técnico que social y sólo en la medida que se concibe al recurso humano, en su interrelación con el entorno y otras dadas todas ellas por los elementos propios del ser humano, por las habilidades que le permiten desarrollarse como tal e integrarse a un grupo tal como: la comunicación, la creatividad, la solución de problemas, el liderazgo y otros que en mayor o en menor medida todos poseen, es que puede clasificarse a los recursos humanos en su aspecto social.

Cuando se concibe al recurso humano “fríamente”, como parte del engranaje organizacional, como trabajadores o cargos cubiertos en plantilla o casillas del organigrama de dirección, es indudable que el enfoque de este factor es meramente técnico, tanto como pudiera serlo el nivel de inventario de determinada materia prima, el balance de los medios básicos o el surtido de producción.

Si el recurso humano es considerado un factor y no un recurso más y se ve en su dinámica e interacción, es posible “ubicarlo” totalmente desde el punto de vista social y, de hecho,

corresponde a la parte sumergida del *Iceberg*, pues todo lo que en ella se encuentra tiene como punto común de referencia, las relaciones entre los hombres y de ellos con los elementos técnicos como parte del proceso de formación de la cultura organizacional.

### **II.1.3 Elementos y medición del clima organizacional**

Son varias las aportaciones hechas por diferentes autores con referencia al clima organizacional, cada uno de ellos enfatiza la idea o dimensiona el clima que considera importante para la definición de dicho concepto.

Por ejemplo, Fernández y Sánchez (1996) citando el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964), quienes definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”, señalan que aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es vista por sus miembros y que presumiblemente afecta el comportamiento. Litwin y Stinger (1968, p. 107), mencionan que: “Es el efecto subjetivo, percibido del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Waters (1962), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Litwin y Stinger, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura y recompensas. Por su parte, Luc Brunet (1987) señala a los investigadores James y Jones, quienes definen el clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Luego entonces, la media múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como: “Un conjunto de características que: a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) Son relativamente estables en el tiempo, y c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

Por lo tanto, se considera que las definiciones explican que:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Dichas características son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medioambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Asimismo, Likert (1986), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma que en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación y directrices.
7. Las características de los procesos de control, ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

En este contexto, el ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace sólo de sus características individuales, sino de que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Ahora bien, medir el clima organizacional, es captar la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de un área u organización. No obstante, existe controversia en si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener la percepción de los miembros, de tal forma que constituya una auténtica descripción del ambiente interno. Algunos autores, hacen énfasis en que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

Álvarez (1992), afirma que los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional se pueden clasificar en tres categorías, según los tipos de variables más frecuentes usadas en los estudios científicos: primera categoría como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); segunda categoría las investigaciones que tratan al clima organizacional como

un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría coloca a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente). Cuando es tomada de una manera de variable independiente, refleja que la forma como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento. Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente o conector de la satisfacción o el rendimiento. Cuando es considerada como variable dependiente:

a) La estructura organizacional formal incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera de cómo los miembros visualizan el clima de la organización.

b) Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

c) Los factores como la personalidad, la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y las políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

d) La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional.

e) Los factores externos pueden influir sobre los empleados o la empresa en el clima organizacional también.

Por lo cual, la medición del clima organizacional, es esencial para las organizaciones, ya que permite diagnosticar y comprender como ven sus empleados a la organización en la cual permanecen la mayor parte del tiempo; así como establecer la forma en que el ambiente incide en la productividad, en el desarrollo organizacional y su impacto en el medio externo.

Al respecto, Quevedo (2009, p. 373), afirma: “Un buen clima organizacional, se refleja en la productividad, el compromiso organizacional, la calidad del trabajo y las relaciones interpersonales”.

En la medición del clima organizacional, usualmente se aplican cuestionarios, ya que facilitan evaluar la percepción del personal y en el diseño del instrumento determinado, se pueden observar factores de: comunicación, motivación, liderazgo, integración y participación, estabilidad y valores. Además es importante mencionar que cada organización o área, realice su propio instrumento de medición, ajustado a sus características estructurales, organizacionales y a su realidad particular, como se aprecia en los temas que se desarrollan a continuación.

### **II.1.3.1 Comunicación Interna**

Un rubro importante es la comunicación interna vista desde la perspectiva de Lusthaus y Adrien. et.al., (2002, p. 86), quienes afirman que “es el proceso mediante el cual se intercambia información y se obtiene la comprensión compartida entre los miembros de una organización. El flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un proceso vital que puede facilitar u obstaculizar el funcionamiento cotidiano de una organización”.

La comunicación interna puede servir como elemento de unión de una organización, aunque también puede acabarla, debido a que tanto la información correcta como la errónea fluyen constantemente en una empresa. La información precisa proporcionada a través de sistemas de flujos de arriba hacia abajo y de retroalimentación es vital para mantener a los empleados conscientes de lo que es necesario hacer y mantener a los directivos informados sobre lo que se ha obtenido.

Un sistema efectivo de comunicación interna también ayuda a motivar al personal, porque aparte de la información específica que se necesita para realizar el trabajo, los miembros de una organización también necesitan información que les haga sentir que son parte de un esfuerzo importante y de un objetivo a cumplir.

A este respecto, la mayor autonomía individual en relación con el trabajo y el fácil acceso a la información por parte de los no especialistas, en el contexto de otros cambios sociales más amplios, conduce a desmontar las jerarquías y a cuestionar la autoridad. El trabajo directivo se

hace más fragmentado y en muchos sentidos más complejo. El viejo sistema de mandar por decreto dejó de ser apropiado, ya en la actualidad, se deben aprender nuevas maneras de trabajar con un equipo autónomo, flexible y proyecto a proyecto. Los directivos necesitan planteamientos flexibles, y aprender a dirigir por delegación, no por mando. Taylor (2002).

Las nuevas formas de trabajar sólo pueden ser eficaces si las personas tienen las destrezas y los conocimientos necesarios para desarrollar sus cometidos, actualizándolas permanentemente para responder a la rapidez de los cambios del entorno.

Se deben crear mecanismos que apoyen a los miembros a tener acceso a los diferentes tipos de información. Los grupos de trabajo, las sesiones informativas, las circulares o boletines y las reuniones con todo el personal, son vehículos por medio de los cuales se logra la comunicación efectiva en una organización.

Taylor también nos explica que en el trabajo las personas se comunican por diversos motivos de maneras distintas como la palabra escrita, la palabra hablada, la comunicación no verbal, los números, los dibujos y los gráficos, y por medios diferentes como el teléfono, la reunión cara a cara, la videoconferencia, el correo electrónico, la carta y el comunicado. Los buenos comunicadores procuran elegir el medio más idóneo según el tipo de mensaje que desean transmitir.

Siempre es más fácil criticar la capacidad de comunicación de los demás que la propia. Sin duda se cree ser buen comunicador: los demás son los que no saben hacerse entender. Sin embargo, el directivo necesita más que nadie una valorización crítica de sus propias dotes para la comunicación y procurar mejorarlas. La buena comunicación requiere paciencia, destreza y voluntad, para ello es necesario: a) Exactitud, a fin de transmitir mensajes claros y precisos. b) Atención a los sentimientos y las opiniones de la persona destinataria del mensaje. c) Destreza en la transmisión (es decir la capacidad para decir lo que uno quiere, de la manera más adecuada).

En el mismo contexto, Taylor nos dice que una cualidad muy importante en la comunicación es la asertividad, que significa un trato con las personas que sea abierto y sincero, sin caer en



ningún extremo: ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo. La comunicación, es la facultad que nos permite declarar necesidades, deseos opiniones con claridad y franqueza, y negociar con los demás hasta la obtención de un resultado mutuamente satisfactorio. El que comunica con asertividad entiende y se hace entender. La conducta asertiva permite:

1. Expresar discrepancia sin crear conflictos innecesarios.
2. Formular peticiones y declarar opiniones con aplomo.
3. Colaborar con los demás en la resolución de los problemas, de modo que el resultado satisfaga razonablemente a todos.
4. Asumir críticas.
5. Tratar más eficazmente con las personas y situaciones conflictivas.

Es importante considerar con todo lo anterior, que la finalidad no estriba en que se salga con la suya a toda costa, sino alcanzar situaciones mutuamente satisfactorias.

En la publicación de Álvarez (2007), nos señala: sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Para el resto de las empresas e instituciones, la comunicación interna sigue siendo la gran asignatura pendiente. Una materia que la mayoría de corporaciones trata de aprobar no tanto por convencimiento o porque adviertan con nitidez sus intangibles efectos en la cuenta de resultados, sino por seguir la estela de la competencia, por mimetismo o, incluso, por la fuerte demanda de los propios empleados. Los trabajadores reclaman cada vez con más intensidad coherencia y una buena comunicación a sus responsables directos. Los nuevos empleados quieren tener un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional. No extraña, por lo tanto, que una de las habilidades que más preocupe a los directivos, junto a los idiomas y el dominio de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), sea la de transmitir correctamente las líneas de acción.

La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde el humilde tablón de anuncios hasta la más potente intranet, si se prescinde del contacto personal. Si mi jefe no me habla, no hay comunicación que valga, ni ascendente ni descendente. La presencia física sigue siendo el mejor vehículo de comunicación interna, a pesar de que el correo electrónico, las intranets o portales del empleado y, todavía en menor medida, la videoconferencia se han convertido en las herramientas más utilizadas para la circulación interna de información en las grandes compañías. Por lo tanto, la comunicación interna persigue el éxito en la empresa, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización.

### **II.1.3.2 Motivación**

La motivación se manifiesta de diferentes maneras. Una de ellas se aborda en el libro de Lusthaus y Adrien del Banco Interamericano de Desarrollo (2002), donde se explica que la personalidad de una organización se ve configurada por su sistema de incentivos, ya que para que una empresa tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a los individuos y los grupos para trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazos. Estos mecanismos pueden incluir beneficios tangibles como sueldos o bonificaciones, o menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de colaboración.

Como se puede apreciar, es de suma importancia el aspecto motivacional en un ámbito de calidad total, ya que los modelos de motivación expuestos por los estudiosos de la materia, pueden aplicarse para apoyar la calidad total en una organización. Los factores motivadores, como el reconocimiento de logros, la responsabilidad y el compromiso, conducen a la preocupación personal y a la motivación sostenida, para el logro de la mejora continua.

En lo referente a la participación de la gente en los procesos, es interesante tomar en consideración el punto de vista de Lazzati (1999), donde nos explica que la mayoría de las decisiones significativas que se toman en cuenta en las empresas dan lugar a procesos en

donde participa, en mayor o menor medida, más de una persona. La aportación del personal puede ser muy variada, tanto en cantidad como en calidad.

Por consiguiente, las alternativas en cuanto a la participación de los trabajadores constituye una variable crítica en el proceso que afecta la eficiencia del mismo, la calidad de la decisión en si y la probabilidad de una implementación efectiva y que tiene influencias trascendentales sobre la motivación y la capacitación de la gente, el ambiente organizacional, entre otros. Asimismo, cuando se discute, acerca de la participación de la gente en la toma de decisiones dentro de una organización, debe tenerse en cuenta que hoy en día existe una mayor necesidad o demanda de participación, comparada con épocas anteriores. En un estudio de Davis (1997), sobre los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer, acerca de las semejanzas entre los tres modelos de necesidades humanas, Maslow y Alderfer se ocupan de las necesidades internas de los empleados, mientras que Herzberg identifica y diferencia las condiciones laborales que podrían ofrecerse para la satisfacción de necesidades.

Las interpretaciones más comunes de los modelos de Maslow y Herzberg indican que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden menor, de modo que ahora los motivan principalmente las necesidades y motivadores de orden mayor. En conclusión, los tres modelos indican que antes de que un administrador se proponga ofrecer una retribución, sería útil que descubriera qué necesidad o necesidades predominan en ese momento en un empleado en particular. De esta forma, los modelos de necesidades sirven de base para la comprensión y aplicación de la modificación de la conducta.

En este mismo contexto, es oportuno mencionar que estos modelos de motivación se aplican a la calidad total como se aprecia claramente en los modelos de Bowditch y Buono, quienes sugirieron que podría desarrollarse una teoría integrada de la motivación, como la que está en desarrollo con las teorías del aprendizaje social y eficacia personal, considerando en un grupo de personas los tipos de comportamiento que resultan de interés para la administración. Dado que no todas las teorías de la motivación son igualmente buenas para predecir una amplia gama de comportamientos, los gerentes podrían necesitar el considerar factores de situación y

aplicar las herramientas motivacionales adecuadas a la situación específica, a fin de mejorar los resultados

Newstron (2004), profesor de la Escuela de Administración y Economía de la Universidad de Minnesota y quien ha publicado diferentes libros con respecto al tema del Comportamiento Humano hace referencia sobre las implicaciones de la economía global en la actualidad, donde la forma del comercio internacional y las empresas ha cambiado drásticamente en los últimos años, a raíz del surgimiento de la comunidad oriental y el desarrollo de sólidos mercados como China, Japón, Corea y muchas otras naciones emergentes. La expansión más allá de las fronteras nacionales es mucho más que el cruce de una línea geográfica. Es un paso gigantesco y en ocasiones intimidatorio, a diferentes entornos sociales, legales, políticos y económicos. Los administradores de hoy deben adquirir habilidades lingüísticas como interculturales para tratar con personas (clientes, proveedores, competidores y colegas) de otros países.

### **II.1.3.3 Liderazgo**

En lo referente a liderazgo, Lussier (2005, p. 5) define que “es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Este tema ha generado interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan en liderazgo, de inmediato vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos que encabezan ejércitos triunfantes, definen el curso de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. Sobre el liderazgo se ha escrito más de 30,000 artículos en diarios, libros y revistas y han surgido distintas definiciones. Actualmente, no existe una definición universal de liderazgo, ya que el tema es complejo y al estudiarse de diversas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes, pero a criterio del mencionado autor es la que más se acerca a los objetivos que se plantea una organización.

En este mismo orden de ideas, otro punto de vista es el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo, donde existe una importante correlación entre ambos y al respecto Lazzati (1999, p. 117), afirma: “Liderar es influenciar a la gente para que se oriente en el logro de objetivos comunes”.

El liderazgo gerencial implica la influencia de los gerentes sobre el resto de los miembros de la organización y demás personas involucradas. El gerente para liderar a sus subordinados ejerce ciertas funciones específicas en torno a la tarea que ellos desarrollan:

- a) Orientación (comunicación de objetivos, instrucciones, etc.).
- b) Apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales.
- c) Control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes.
- d) Suministro de retroalimentación en cuanto al comportamiento del subordinado.
- e) Evaluación del desempeño del subordinado y otorgamiento de recompensas al subordinado: premio o castigo.

En el ejercicio de dichas funciones existen tres variables claves: la participación, la delegación y el trabajo en equipo. El grado de participación y delegación habrá de depender de los factores que juegan en la situación. El líder influye no sólo sobre los subordinados considerados individualmente, sino también sobre el trabajo en equipo.

Siliceo (2007), en su libro *Líderes para el Siglo XXI* habla del perfil y valores del líder de como debería ser un verdadero líder, cuales deberían de ser sus valores universales para poder influir positivamente en otros con el objeto de un logro de un fin valioso o mejor dicho un bien común, también comenta acerca del carisma que es el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados y que deben de ser ejercidos para influir (positivamente) a través de las acciones, conductas y actitudes como el respeto, delegar y dejar hacer, valorar, escuchar, educar, motivar, dar, compartir, tener confianza, encausar y otros en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio o provecho personal, el carisma no es belleza, poder, capacidad u oratoria, ser carismático significa ordenar y utilizar con verdadero compromiso y autenticidad todos los atributos para que permita crecer a sus seguidores. Dentro de los valores que un líder debería de tener se encuentran: congruencia y credibilidad, honestidad, humildad, equidad y justicia, educación e integración. La idea es buscar y promulgar un código de valores como

también educar y capacitar a todo el personal al respecto, las empresas del futuro serán aquellas que se lancen al reto de crear y enriquecer una cultura de trabajo orientada al logro de tres grandes lealtades que son la del personal, los clientes y la de los proveedores.

Es importante, tener claro que la calidad de la gente, líderes y personal capacitado harán la diferencia; las tres lealtades fundamentales sólo podrán ser auténtica realidad a través de una cultura laboral que además de estar cimentada en los valores, tenga como generador y mantenedor un liderazgo efectivo que los enarbole, promueva, mantenga y enriquezca, creando así el espíritu de un verdadero compromiso en el trabajo de cada colaborador, a partir de la visión, misión y valores institucionales y es a partir de todo esto que se puede pensar en una verdadera productividad, cuya tarea es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad), optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí por el bienestar de la organización o empresa.

Por lo tanto, los dirigentes sin importar su área o nivel en la organización, están para apoyar a su personal, tienen como tarea o responsabilidad fundamental el fungir o ser el soporte para que sus seguidores puedan cumplir eficazmente con sus actividades y de esa manera responder a las necesidades del cliente; Apoyar significa motivar, capacitar, dar seguridad, ser el ejemplo, clarificar el objetivo, ya que actualmente se habla de la pirámide invertida, donde se coloca al cliente como lo más importante y causa final de toda gestión administrativa, al personal de las empresas como los generadores de la productividad, calidad y excelencia en el servicio y los directivos y jefes es decir a los líderes como el apoyo y dirección necesaria para que puedan lograr los resultados requeridos.

Actualmente, tiene especial relevancia el tema de la creatividad en las organizaciones, ya que impulsa el actuar de los individuos y es una decisión por naturaleza (se decide ser creativo). El líder es aquel que se atreve a ser creativo e impulsar un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar una situación. Según la publicación del *Human Education & Leadership Projects* (2007), el líder creativo es “aquella persona capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre logro de sus fines”. Por tal razón, el líder creativo tiene su visión puesta en el futuro y dirige sus energías hacia un cambio positivo con una actitud preactiva y optimista; es capaz de enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado.

Además de lo anterior, es valiente, demuestra integridad y compromiso, busca el bien de todos y no sólo el propio, se deja llevar por sus principios y valores, es emprendedor y aprendiz de por vida. Aunque, frecuentemente, ser creativo implica ir contra del pensamiento convencional, un líder necesita de esta característica, además de inteligencia y sabiduría, para alcanzar el éxito. Según Díaz-Carrera (2007), la misión del líder es “reducir incertidumbres clarificando opciones” por medio de relacionar la crisis, no con el desplome, sino con la superación. Por lo tanto, en estos tiempos modernos, el líder creativo debe demostrar las siguientes características:

1. Creativo e innovador: crea formas nuevas.
2. Crea sinergias: reconoce el valor de la interdependencia y de crear equipos motivados.
3. Acción orientada a resultados: ayuda a sus colaboradores a concentrarse en objetivos y metas, más que en problemas.
4. Asume riesgos: riesgos calculados, demuestra confianza en si mismo.
5. Compromiso ético: actúa con transparencia.
6. Identidad e Integridad: actúa desde sus valores y prioridades.
7. Autoridad: tiene poder personal más profundo que el poder formal del cargo.

#### **II.1.3.4 Trabajo en equipo**

Para Katzenbach y Smith (1997), explican en su libro que la sabiduría de los equipos supera el desempeño individual o el de los grupos organizacionales mayores, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias. La mayoría de las personas, se inclinan por la capacidad de los equipos; sin embargo se desconocen las oportunidades que brindan.

Así pues, la confusión sobre lo que hace operar a los equipos explica sólo parte de este patrón de oportunidades desperdiciadas. Existe la resistencia natural de ir más allá de los papeles y la responsabilidad individual. No es fácil aceptar la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que ellos asuman la responsabilidad por nosotros. Para superar dicha resistencia se necesita la aplicación rigurosa de “los factores fundamentales del equipo”.

Tales factores son habilidades, responsabilidad y compromiso. Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque. Los integrantes de un equipo de alto desempeño también están muy comprometidos entre sí; ambos comprenden que la sabiduría de los equipos se obtiene centrando la atención en los productos del trabajo colectivo, el desarrollo personal y los resultados del desempeño. En el más amplio sentido el “equipo” es siempre el resultado de buscar un verdadero reto en el desempeño. La definición que desarrollan los autores Hersey y Blanchard (1998, p. 367), es literalmente: “Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”.

Por lo tanto, el trabajo en equipo es una necesidad de tener relaciones con otras personas. El desarrollo de los equipos debe empezar con el objetivo de mejorar algunas condiciones y procesos básicos que están interfiriendo en los logros de metas organizacionales. Es claro que cuando las personas se agrupan como un equipo, la rotación disminuye y se desarrolla un trabajo mucho mejor. Algunas tareas se pueden realizar en forma aislada, pero el trabajo en equipo ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo, ya que los



miembros se ayudan unos a otros y por consiguiente se aumenta la velocidad del equipo de trabajo.

Aunado a lo anterior, Sosa (2007), explica que los sistemas de calidad total deben cumplir tres condiciones para que alcancen el éxito, incluyendo entre otros el trabajo en equipo:

1. Orientarse al cliente, todo lo planteado y planeado debe ser en función de los clientes internos y externos.
2. La participación de todo el personal, captar las ideas, opiniones y sugerencias del personal para lograr los resultados y mejorar los procesos.
3. Trabajo en Equipo, desarrollar el compromiso del personal para alcanzar objetivos comunes, desarrollando actitudes que les aseguren los resultados.

Al respecto, este último requisito reitera que es esencial aprender a trabajar en equipo. Sin embargo, no se trata sólo de aprender, sino de desprendernos de las costumbres ancestrales que nos retienen en el individualismo, ya que es más cuestión de actitud que de aprendizaje, pues el reto de la administración es desarrollar en el personal la voluntad de querer formar equipo con sus compañeros y con la organización. Cuando los japoneses divulgaron los secretos de su éxito afirmaron “inténtenlo, nosotros ya lo logramos, el secreto es trabajar en equipo”.

Los equipos se encargan de tomar la mayoría de las decisiones importantes en las empresas. Se considera que la integración de equipo es un aspecto fundamental del comportamiento ocupacional, ya que los equipos recurren a una amplia variedad de experiencias y habilidades. El concepto de equipo busca reducir la enajenación laboral en ambientes demasiado reglamentarios. Cuando los miembros del grupo aprenden todas las tareas desempeñadas por su equipo, pueden rotar puestos y también tomar sus propias decisiones operativas. Por otra parte, la camaradería y la posibilidad de participar fomentan la lealtad y orgullo por el trabajo realizado. Los grupos de trabajo crean el potencial para mejorar la calidad y la productividad y, al mismo tiempo, hacen más gratificantes los puestos para los miembros de los grupos.

Asimismo, la mayoría de los líderes de equipo deben desarrollar habilidades al hacerse cargo del trabajo. Aquéllos que han tenido éxito mantienen la actitud de que no necesitan tomar las decisiones fundamentales ni asignar todos los trabajos importantes. No obstante, están conscientes de que ni conocen todas las respuestas ni pueden obtener buenos resultados sin la cooperación del resto de los miembros.

El éxito de los equipos radica en reconocer que todo aquel que crea sinceramente en el propósito del equipo y en el equipo mismo, sin importar si antes fue un autócrata o un demócrata, puede llevarlo hacia un desempeño más alto.

Por lo tanto, la alta dirección puede fomentar la creación de equipos, en vez de esperar a que surjan. Es fácil notar que las empresas se enfrentan a un buen número de retos de desempeño específicos para los cuales la mejor opción son los equipos. Es por ello, que su función principal es determinar donde se necesitan los equipos y después dedicarse a establecer las oportunidades para el desempeño. Lo mejor de ello es que los equipos pueden contribuir al cambio.

#### **II.1.4 Inteligencia emocional**

Desde cualquier punto de vista, principalmente el empresarial, el recurso humano es el más importante de los elementos que conforman la organización, la preocupación por el desarrollo del mismo, es lo que motiva a proponer mejores alternativas en su vida laboral. La inteligencia emocional es un componente fundamental, debido a su aplicación en la conducta de la organización. En este contexto, el estilo de vida de la sociedad contemporánea está determinado por las organizaciones y éstas afectan tanto la conducta colectiva como la conducta individual.

El uso más lejano de un concepto similar al de Inteligencia Emocional (IE), se remonta a Charles Darwin, que indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen

hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, en el ámbito del estudio de la inteligencia se comienza a reconocer la importancia de la ausencia de aspectos cognitivos. Thorndike en 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores.

En 1983, Howard Gardner en su Teoría de las inteligencias múltiples *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios). Para Gardner, los indicadores de inteligencia, como el Cociente Intelectual (CI), no explican plenamente la capacidad cognitiva. Por lo tanto, aunque los nombres dados al concepto han variado, existe una creencia común de que las definiciones tradicionales de inteligencia no dan una explicación exhaustiva de sus características.

El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral: "Un estudio de las emociones: El desarrollo de la inteligencia emocional", de 1985. Sin embargo, el término "inteligencia emocional" había aparecido antes en textos de Leuner (1966). Greenspan también presentó en 1989 un modelo de IE, seguido por Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995).

Como resultado del creciente reconocimiento por parte de los profesionales de la importancia y relevancia de las emociones en los resultados del trabajo, la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación del célebre libro de Daniel Goleman: *Inteligencia Emocional: ¿Por qué puede importar más el concepto de Cociente Intelectual (CI)?* el cual se convirtió en muy popular. Un relevante artículo de Nancy Gibbs en la revista *Time*, en 1995, del libro de Goleman fue el primer medio de comunicación interesado en la IE.

Posteriormente, los artículos de la IE comenzaron a aparecer cada vez con mayor frecuencia a través de una amplia gama de entidades académicas y puntos de venta populares.

El Doctor Daniel Goleman (2003), en su libro *Inteligencia Emocional*, manifiesta que nuestras emociones, sentimientos, pasiones y anhelos, son guías esenciales, nuestra especie debe gran parte de su existencia al poder que aquellos tienen sobre los asuntos humanos.

De la misma forma, los sociólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales cuando hacen conjeturas acerca de por qué la evolución ha dado a las emociones un papel tan importante en la psiquis humana. Ellos afirman, que nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto.

La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la inteligencia emocional y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de una buena manera. La inteligencia intrapersonal es la capacidad de percibirse a uno mismo y de utilizar dicho conocimiento para planificar y dirigir la propia vida y la interpersonal es la capacidad de comprender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Es también, ser sensible a los estados de ánimo, modos y humores del otro.

En 1990 Peter Salovey y John D. Mayer dan el nombre de “inteligencia emocional” a un conjunto similar de valores. Este término se utilizaba contrastándolo con el término de inteligencia. Las iniciales CE significan “cociente emocional”, valor que indica el nivel de inteligencia emocional de una persona.

Steve Simmons (1998, p. 27), señala: “la inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona y dirige toda su conducta visible. Los intereses de la persona nos indican lo que le gusta hacer a esa persona. Pero la inteligencia emocional de la persona determina lo que hace y lo que hará la persona”.

Goleman (2003, p.47), dice “la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros

mismos y en nuestras relaciones”. Asimismo, afirma en lo que respecta a su naturaleza que las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Desde el momento en que se nace, el hombre actúa movido por una necesidad de satisfactores físicos, de afecto de reconocimiento, de seguridad o de autorrealización. Ninguna de estas necesidades – ni siquiera las de orden material – están desvinculadas de los factores emocionales. La parte psicológica del individuo interactúa y, con frecuencia, se impone a los mecanismos racionales. Su presencia es factor principalísimo, en el impulso y mantenimiento de la conducta.

La utilización y manejo adecuado de la inteligencia emocional en las organizaciones proporcionan grandes oportunidades de desarrollo personal y profesional tanto para directivos como para empleados. A los directivos les da la oportunidad de ser líderes y a los empleados de relacionarse mejor con sus compañeros y jefes, así como de desarrollar su trabajo de una manera armoniosa.

El poseer las habilidades de la inteligencia emocional ayuda no sólo a desarrollarse laboralmente, sino también a alimentar la capacidad de encontrar agrado y satisfacción en el trabajo, así como también resulta ser un instrumento eficaz para resolver situaciones delicadas con los compañeros, negociar con los clientes, manejar las relaciones interpersonales con los directivos, perseverar en las tareas y sobre todo enfrentar los retos que afecten el éxito.

Por lo tanto, se hace oportuno mencionar un artículo de Manuel López Jerez, Consultor y Asesor empresarial, titulado “Las Claves del Liderazgo Emocional”, quien escribe que la inteligencia emocional, asociada únicamente a la razón, bajo cuyas órdenes está la lógica, la reflexión y la acumulación de datos, es necesaria para llevar a cabo un proyecto con algún equipo de personas. Lo que no es suficientemente claro, es que las emociones bien

gestionadas, puedan ayudar a un directivo a ser más productivo o más rentable en su gestión organizacional.

Ahora bien, los equipos de trabajo, para ser más eficientes, eficaces, productivos y competitivos necesitan estar dirigidos inteligentemente. Un equipo competitivo está liderado por un profesional inteligente, que dirige acciones de los miembros de dicho equipo pensando y sintiendo.

Al respecto, López (2009) explica que la capacidad para conocer y controlar las emociones (propias y ajenas), se le denomina Inteligencia Emocional. La gestión adecuada de las emociones, potenciando las positivas: alegría, esperanza, amor, compasión y disminuyendo las negativas: ira, miedo, tristeza, culpa; es requisito *sine qua non* para garantizar el éxito de una dirección excelente. Por ello, para dirigir con inteligencia emocional debemos profundizar y conocer cuales son las competencias de este tipo de inteligencia:

1. El conocimiento de las propias emociones (autoconciencia), el conocimiento de uno mismo, nuestros defectos y cualidades. La capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento que aparece. La capacidad de autoevaluarse de forma objetiva y realista.
2. La capacidad para controlar emociones (autocontrol), o sea el dominio que ejerce la persona sobre sus reacciones y la expresión de sus emociones.
3. La capacidad para motivarse a uno mismo (automotivación), en otras palabras el control de la vida emocional y su subordinación a una meta, lo cual puede ser esencial para mantener la motivación.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas, la empatía, sentir lo que está sintiendo el otro para comprender mejor sus sentimientos.
5. El control de las relaciones (habilidades humanas), utilización adecuada de la comunicación y relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas.

Asimismo, profundizando y conociendo la importancia de la inteligencia emocional, se deben conocer cuáles son sus habilidades básicas:

1. Organización de grupos, coordinar y movilizar los esfuerzos de un grupo de personas.
2. Negociar soluciones, prevenir conflictos y solucionar los existentes.
3. Conexiones personales, asentadas en la empatía, básica para el trabajo en equipo.
- 4 Análisis social, intuir en los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas.

Así también, obteniendo los beneficios de confianza en uno mismo, capacidad de alentar el desarrollo de los demás, capacidad para liderar equipos, adaptabilidad y motivación de logro, ya que en el mundo de las empresas es importante optimizar recursos materiales y humanos, así que no sólo hay que prestar atención al balance y a los activos tangibles. Los activos intangibles: las expectativas, los valores, las soluciones, los sentimientos; marcan la diferencia de una empresa normal a una empresa excelente.

A tal efecto, los responsables de valorar y potenciar los activos (tangibles e intangibles): directores, titulares, gerentes y jefes de distintas áreas, tienen que liderar sus equipos con un estilo de liderazgo emocional para optimizar el rendimiento del capital humano, pues el líder emocional:

- a) Crea futuro, apuesta por las ideas que se transforman en hechos.
- b) Aprovecha el tiempo: lo gestiona eficazmente, piensa que el mejor tiempo es el que dedica a las personas.
- c) Sabe convencer (persuadir), se apoya en un convencimiento propio y trata de influir en los demás de manera positiva.
- d) Trabaja en equipo.
- e) Escucha a sus colaboradores y conoce las necesidades de la gente.

f) Sabe relacionarse y se adapta a su entorno.

g) Es sensible con equilibrio emocional: mente y corazón.

Por consiguiente, se puede resumir que la gestión de las emociones ayuda a ser más eficientes, coherentes con lo que se dice y lo que se hace y a desarrollarse profesionalmente.

### **II.1.5 Características de los Órganos Internos de Control**

Los Órganos Internos de Control tienen como objetivo impulsar y asesorar la planeación, desarrollo y cumplimiento de las acciones, estrategias y proyectos que en materia de desarrollo administrativo integral, modernización y mejora de la gestión pública se determine por parte del Gobierno Federal. El trabajo de estas áreas deberá orientarse al logro de resultados y beneficios tangibles, así como a:

1. Promover el desarrollo administrativo, la modernización y la mejora de la gestión pública en las instituciones al:

1.1 Asegurar e impulsar que las instituciones formulen e implementen programas de desarrollo y mejora de la gestión pública.

1.2 Proponer e impulsar que las instituciones ejecuten acciones y proyectos para la mejora de la gestión pública y el desarrollo institucional, en el marco de los programas que establezcan.

1.3 Participar en el proceso de consensuar y negociar con las instituciones los compromisos de las acciones y los proyectos integrales de mejora de la gestión.

2. Identificar y definir con las instituciones de la Administración Pública Federal, Sectores Central y Paraestatal, proyectos para la modernización y mejora de la gestión pública, por medio de:



Brindar consultoría a las instituciones en modernización y mejora de la gestión mediante la recomendación y propuesta de herramientas, modelos, sistemas de medición y mejores prácticas aplicables en temas como:

2.1.1 Planeación estratégica.

2.1.2 Trámites y Servicios de Calidad.

2.1.3 Procesos Eficientes.

2.1.4 Atención y Participación Ciudadana.

2.1.5 Mejora Regulatoria Interna.

2.1.6 Gobierno Digital.

2.1.7 Racionalización de Estructuras.

3. Apoyar y asesorar a las instituciones en la profesionalización de los servidores públicos.

En las instituciones que aplique la implantación del Servicio Profesional de Carrera, deberán llevar a cabo las atribuciones que marca el Reglamento de Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal y demás disposiciones aplicables.

4. Realizar la valoración de los resultados alcanzados en la mejora de la gestión pública.

Coordinar en los equipos de trabajo la valoración continua de los proyectos de mejora, desde el inicio de los mismos, para contar con información que permita darle seguimiento, mantenerlo y mejorarlo (evaluación formativa).

La evaluación formativa tiene dos componentes:

a) Evaluación de la implantación, que se realiza para valorar el avance del proyecto con respecto a los planes de implementación.

b) Evaluación de progreso, que se lleva a cabo para valorar el logro de las metas intermedias del proyecto y poder determinar los resultados y los impactos que se lograrán con las actividades desarrolladas con suficiente oportunidad, para poder hacer ajustes antes de que concluya el proyecto.

La información reunida y generada en la evaluación formativa es un insumo para la evaluación final del proyecto.

5. Fortalecer la comunicación entre los diferentes actores involucrados en los programas de modernización y mejora de la gestión pública.

Gestionar redes y contactos entre funcionarios al interior de la institución y con otras instituciones, con el propósito de facilitar el logro de los programas de modernización y mejora de la gestión pública.

Así también, los Órganos Internos de control (OIC), se encargan de ejecutar el sistema de control y evaluación gubernamental, es decir, controlar que los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos en las dependencias y entidades federales estén apegados a la legalidad y que coadyuven a los objetivos sustantivos de estas instituciones y caso de no ser así, son quienes poseen la autoridad para atender, tramitar y resolver quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía contra presuntas irregularidades administrativas cometidas por los servidores públicos.

La estructura básica de los OIC cuenta con: un Titular del Órgano Interno de Control, un Titular de Responsabilidades, un Titular de Auditoría y un Titular de Quejas. En consecuencia, si se tiene alguna queja o denuncia sobre el proceder de algún servidor público, es la función de un OIC de cualquier dependencia o entidad dar atención inmediata y respuesta al usuario que lo requiera.

Por todo lo anterior, el presente estudio propone identificar la importancia que tiene el clima organizacional en un área de trabajo de un OIC del sector paraestatal durante un período de tiempo, donde se ven afectados los resultados de manera negativa en lo respecta a rubros tan

importantes como lo son las relaciones interpersonales, el liderazgo y participación, las remuneraciones y reconocimientos, la comunicación, la colaboración y trabajo en equipo para poder cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos estipulados en los párrafos anteriores y establecidos en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad de dicho OIC.

## **II.2 Revisión de antecedentes**

Sobre la cultura organizacional en la monografía realizada por Morales y Ventura (2004), refiere el manejo de la resistencia al cambio en seis pasos según estudios hechos por Robbins (2004), quien encontró un modelo a seguir para lograr aplicar el cambio y administrarlo, logrando resultados positivos en la organización, sin afectar al personal de una manera negativa, procurando lograr la satisfacción entre individuos y organización, siendo ellos: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y cooperación y por último coerción.

Otro trabajo de investigación realizado por Aguilar Andrea (2007) en la ciudad de Saltillo, Coahuila titulado “El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura”, donde argumenta la necesidad de reconocer los factores diversos que se sincronizan en la cultura estudiada de manera específica -y difiere sustancialmente de la apreciación generalizada de la cultura organizacional como un fenómeno monolítico e integrador-, poniendo en la mesa del debate la necesidad emergente de una reconceptualización del fenómeno, que aporte mayores elementos para la construcción de métodos de diagnóstico e intervención en un esquema participativo, desde donde sea posible no sólo conocer la cultura de una organización, sino comprenderla. Así también afirma que la búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional para abordar el fenómeno de la cultura, puso de manifiesto algunas consideraciones importantes: por un lado, la casi nula difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos que aborden el tema de la cultura organizacional de manera específica; y por otro, la disparidad existente entre la abundante producción teórica que ha cobrado auge en las revistas científicas -principalmente norteamericanas-, y la escasa

elaboración metodológica que ponga en tierra firme los conceptos que forman el contexto de la cultura como objeto de estudio. Para los países que enfrentan el desafío de la inserción al mundo globalizado, se vuelve prioritaria la necesidad de conocer los rasgos culturales de sus organizaciones para identificar sus potencialidades. Sin embargo, la investigación de la cultura organizacional se ha desarrollado principalmente en los países altamente industrializados; los estudios empíricos realizados en México son escasos, y se han efectuado siguiendo muy de cerca los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos

En lo que se refiere a la evolución del Desarrollo Organizacional (DO), en el contexto de la monografía de Martínez (2005), quien de acuerdo con el Maestro Carlos A. Audirac Camarena y otros, menciona que el DO tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, la encuesta de retroalimentación y los sistemas sociotécnicos. Años después a la Segunda Guerra Mundial las organizaciones se ven en la necesidad de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral, no obstante las personas comenzaron a tener problemas de adaptación de grupos, por lo que en las organizaciones empezaron a surgir talleres de sensibilización. Es como de esta forma, empezaron a buscar se cambios organizacionales e individuales por medio del aprendizaje que la persona logra en la interacción en grupos, siendo éste el ambiente en el que surge el Desarrollo Organizacional.

Con respecto a la Estructura Organizacional (EO), la monografía de Palomino (2006), explica que una EO puede ser analizada de acuerdo a los siguientes elementos: Especialización de actividades: especifica las labores individuales y de grupo (división del trabajo) y la combinación de las labores en unidades de trabajo (departamentalización). Estandarización de actividades: define los procedimientos de todas las actividades que sean previsibles. Centralización y descentralización de la toma de decisiones: define si el poder de decisiones debe estar concentrado o disperso. Tamaño de la unidad de trabajo. Determina el número de empleados de una unidad de trabajo.

En el campo de la calidad, la monografía de Velasco (2008) menciona que Guerrero J.R. (2005) del Instituto de Ejecutivos de Finanzas realizó una ponencia con el nombre de “Factor Humano”, en la cual menciona que la mayoría de los programas de calidad se enfocan a

elementos concretos y racionales, productos, métodos, procedimientos, sistemas, entre otros, los cuales son muy importantes y valiosos para la consecución de la satisfacción del cliente y el éxito de la organización. No obstante, hay aspectos de la calidad a los que se les puede llamar emocionales que se relacionan específicamente con las personas y su comportamiento, y que por su naturaleza, muchas veces intangible, aunque evidente, a menudo no se ponderan adecuadamente. A pesar de que en la actualidad las teorías recientes reconocen la importancia del factor humano en el proceso de calidad, pocas ofrecen alternativas metodológicas que desarrollen el aspecto humano de la calidad y que aseguren el éxito de la adopción de las mismas.

En lo referente al tema de liderazgo en la antología de Uscanga (2009), explica que para ser líder hay que tener cualidades personales muy sobresalientes que no todos poseen. Algunas personas desarrollan esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia. Se tiene la tendencia a mitificar a los líderes, ver en ellos talentos innatos especiales y carisma que son únicos en su tipo y que están más allá de nuestras posibilidades. Pero los psicólogos y otros estudiosos, descubrieron que el liderazgo es con frecuencia impredecible, ya que individuos que nunca antes figuraron podrían surgir en situaciones especialmente difíciles y convertirse en influyentes líderes. Otros descubren sus habilidades de liderazgo únicamente cuando se les impone una posición de papel de liderazgo. Algunos individuos que parecen tener todo lo necesario para ser líderes nunca se establecen como tales y nunca ponen a prueba sus habilidades de liderazgo.

Los individuos dentro de una organización tienen un papel muy importante, ya que ellos son los agentes principales para que se logren los objetivos planteados, razón por la cual los que se muestran como líderes, deben tener una actuación acertada, ya que en ellos recae la responsabilidad de que el desempeño requerido en la organización sea el adecuado.

Un trabajo de tesis para estudiar la estructura, la gestión y los valores en la comunicación de las organizaciones desde un enfoque holístico (integrador) es el de Serrano (2007), que para avanzar en la investigación y asesorar es imprescindible conocer cómo se estructura la comunicación, cómo se gestiona y cuál es su materia prima: cuáles son sus valores, qué y

cómo comunican las organizaciones. El problema de conocimiento se centra en: conocer cómo se planifica la comunicación, para lograr convertirse en un valor de la función directiva de las organizaciones.

Esta investigación confirma que la comunicación está considerada como una herramienta estratégica de gestión y es uno de los principales valores intangibles de las organizaciones. Además, está considerada indispensable para conseguir la imagen y la reputación necesarias para alcanzar los objetivos comerciales e indispensable para lograr un clima laboral adecuado y necesaria para prever crisis.

### **II.3 Delimitación del problema**

La problemática del Órgano Interno de Control, se percibe en un debilitamiento del clima organizacional, lo cual afecta las relaciones interpersonales y la exclusión del personal operativo en asuntos de interés común y toma de decisiones en materia laboral. Dicha situación genera gran incertidumbre, rumores de todo tipo y distracción recurrente en el cumplimiento de las actividades cotidianas del personal del OIC. Asimismo, al no tenerse claros los objetivos comunes, se manifiesta una pérdida de tiempo y energía que afecta los requisitos de los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad y la baja en la productividad.

La alta dirección del OIC muestra ineficacia para manejar y llevar en forma efectiva la comunicación interna y crear una cultura y clima organizacional adecuados, en el que todas las personas aporten algo positivo y a cambio reciban estímulos, por ejemplo: igualdad entre hombres y mujeres para ocupar puestos de la misma jerarquía, así como su remuneración; evaluaciones del desempeño equitativas y promociones por un buen rendimiento laboral, de tal forma que se fomente con ello la motivación y el interés por la función encomendada. También es destacable la falta de oportunidades para mostrar habilidades que le ofrezcan un cierto grado de desafío al trabajador y que se incremente su interés por comprometerse al reto.

## **II.4 Hipótesis**

El clima organizacional afecta negativamente el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en un Órgano Interno de Control de una Entidad Paraestatal.

## **II.5 Objetivos**

### **II.5.1 Objetivo general**

Identificar y diagnosticar los principales agentes que hacen que el clima organizacional se vea afectado en un OIC en el Sector Paraestatal y repercuta en el incumplimiento de los requisitos de procesos del Sistema de Gestión de Calidad establecido.

### **II.5.2 Objetivos particulares**

1. Caracterizar los agentes generadores del deterioro de las relaciones humanas y el clima organizacional.
2. Identificar, a través de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del Órgano Interno de Control, cuáles han sido los factores detonadores del deterioro del Clima Organizacional.
3. Determinar la influencia del clima organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.

## **III. METODOLOGÍA**

### **III.1 Aspectos generales**

El trabajo que se realizó fue de tipo tesis para estudiar y saber a través de un diagnóstico como afectaba el clima organizacional imperante a los procesos de un Sistema de Gestión de Calidad en ese momento a un área de trabajo, específicamente en un Órgano Interno de Control de una entidad del Sector Paraestatal y realizar una propuesta para la mejora, que por razones de confidencialidad, se reserva el derecho de guardar en secreto el nombre de la entidad en cuestión.

Este órgano de vigilancia y control se encarga de ejecutar el sistema de control y evaluación gubernamental regional, es decir, controlar que los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos en las dependencias y entidades federales estén apegados a la legalidad y que coadyuven a los objetivos sustantivos de estas instituciones y caso de no ser así, son quienes poseen la autoridad para atender, tramitar y resolver quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía contra presuntas irregularidades administrativas cometidas por los servidores públicos.

La estructura básica de dicho OIC se compone de un Titular del Órgano Interno de Control, un Jefe de Auditoría de Fiscalización, un Jefe de Auditoría de Control y un Titular de Quejas. En consecuencia, si se tiene alguna queja o denuncia sobre el proceder de algún servidor público, es la función de un OIC de cualquier dependencia o entidad dar atención inmediata y respuesta al usuario que lo requiera.

Asimismo, la importancia de esta información, se basó en la comprobación de la forma de manifestar el clima organizacional y como influye considerablemente en el comportamiento y rendimiento de los miembros de un área de un ente público, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional y productivo, entre otros.



En este orden de ideas, el órgano interno en cuestión decide de manera estratégica adoptar un sistema de gestión de calidad, buscando mejorar la satisfacción de los clientes y se certifica con la Norma ISO 9001-2000 en todos sus procesos basada en el siguiente modelo:

**Requisitos de los clientes.** La organización debe establecer, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma mexicana, así como identificar los procesos para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización, con el objeto descubrir las necesidades del cliente y lograr su completa satisfacción. La organización determinará los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

**Responsabilidad de la dirección.** La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia. Asimismo, deberá asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción.

**Administración de los recursos.** La organización debe determinar, proporcionar y administrar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia y de esta forma aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

**Realización del producto.** La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos del cliente y los procesos del sistema de gestión de calidad. Durante la planificación la organización también debe determinar los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el producto. Así mismo, debe determinar las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo específicas para el producto y criterios de aceptación del mismo. Por último los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

Medición, análisis y mejora. La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para, demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

Satisfacción del cliente. Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

### **III.2 Diseño metodológico**

El presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que permitió describir el comportamiento de las variables bajo estudio, sin considerar hipótesis causal o de otro tipo. También es de tipo transversal, ya que se recolectaron los datos en un momento del tiempo con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un período particular.

Con el objeto de obtener la información, se propuso utilizar un tipo de muestreo no probabilístico, conocido como muestreo por conveniencia, que es un tipo de muestreo en el que las unidades se seleccionan teniendo en cuenta aspectos de conveniencia para el investigador. La ventaja de este tipo de muestreo de conveniencia es que reduce el costo y facilita el levantamiento de la información. Cualquier procedimiento de muestreo en donde no se especifica la probabilidad de selección de un elemento de la población es un método de muestreo no probabilístico, sin importar que se haya incluido en las especificaciones.

El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario y la muestra para sustentar el estudio se realizó en un Órgano Interno de Control de una Entidad del Sector Paraestatal, mismo que contaba con una fuerza laboral en el momento de la encuesta con 30 personas, de las cuales se

tomó una evidencia representativa del 80% para evaluar. Dicho instrumento, fue diseñado y aplicado al personal, con el objeto de analizar y plasmar las percepciones y sentimientos asociados a las estructuras y condiciones del área en cuestión para llegar a un diagnóstico.

A este respecto, el significado de diagnóstico, es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo.

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a la captura por medio del Programa Dyane – Diseño y Análisis de Investigación Social y de Mercado y se evaluó por medio del Coeficiente de alfa de Cronbach, el cual es ampliamente utilizado para probar la consistencia interna o fiabilidad de instrumentos compuestos de varios ítems. El alfa de Cronbach mide la consistencia interna. El rango teórico del coeficiente es de 0 a 1. Su interpretación es: <60 inaceptable, 60-70 poco aceptable. 70-80 respetable y 80-90 muy bueno y > 90 se debe considerar una reducción del número de ítems en la escala.

## **IV. RESULTADOS**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del presente trabajo, considerando la muestra seleccionada para medir el clima organizacional en un Órgano Interno de Control(OIC) dentro de una empresa paraestatal, se aprecia una preocupante respuesta de inconformidad y descontento del personal en el área de trabajo, debido a la escasa comunicación, escasez de liderazgo y bajo grado de relaciones interpersonales, como se aprecia en la aplicación de 20 cuestionarios a una población de 30 miembros que integraron el OIC en el año de 2008. Para garantizar que los resultados fueron consistentes se midió la confiabilidad de las variables a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, que resulto ser de 0.9016, valor obtenido por medio del programa Diane (Versión 2).

La instrumentación del diagnóstico y sus resultados desembocaron en la información constatada, acerca de los factores que se combinan desde el interior del Órgano Interno de Control en ese momento y la forma de desempeño; actitudes encontradas, división de grupos al interior, reacciones adversas a la línea de mando, falta de comunicación, individualismo, el escaso liderazgo y las actitudes no adecuadas en el desarrollo y cumplimiento de los requisitos de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, repercutiendo en la productividad y las relaciones interpersonales en el OIC de una Entidad del Sector Paraestatal.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en los cuatro rubros considerados en el presente estudio.

### **IV.1 Motivación**

Con respecto a la aseveración de si me gusta mi trabajo, se aprecia en la Figura 3 que el 65% opinó que está totalmente de acuerdo, el 20% dice estar de acuerdo, mientras que el 5% contestó que no aplica. Ninguna persona encuestada contestó estar totalmente en desacuerdo.

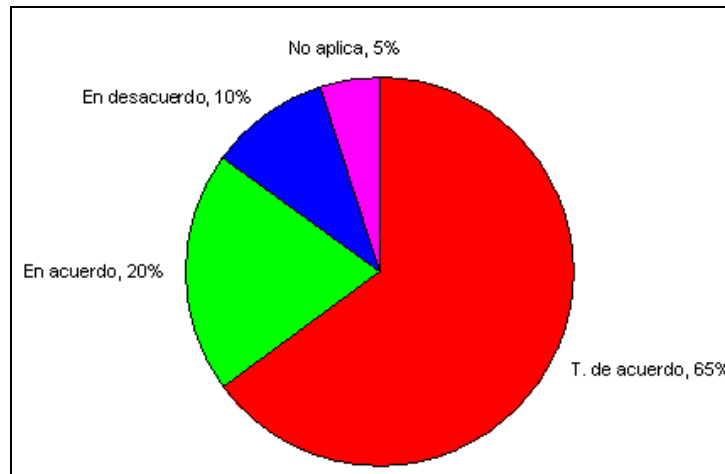


Figura 3. *Porcentaje sobre la opinión de si me gusta mi trabajo.*

En relación a la pregunta de que si se tienen las competencias que el puesto requiere, en la Figura 4, se observa que el 40% de las personas encuestadas comentaron que están totalmente de acuerdo, un 25% dice estar de acuerdo, mientras que un sólo 10% dijo estar en desacuerdo.

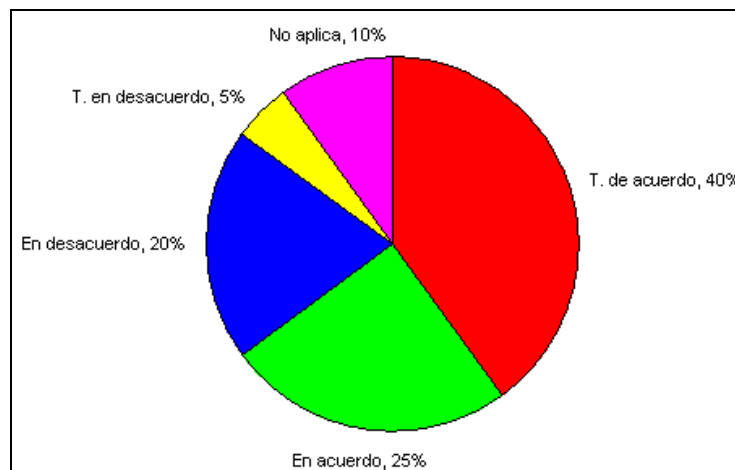


Figura 4. *Porcentaje sobre la opinión sobre si tengo las competencias que el puesto requiere.*

En la Figura 5, se aprecia que el 35% de los encuestados dice que está totalmente en desacuerdo con la remuneración económica y los beneficios que reciben, el 20% contestaron que es justa la remuneración que perciben y sólo el 15% dijo estar totalmente de acuerdo.

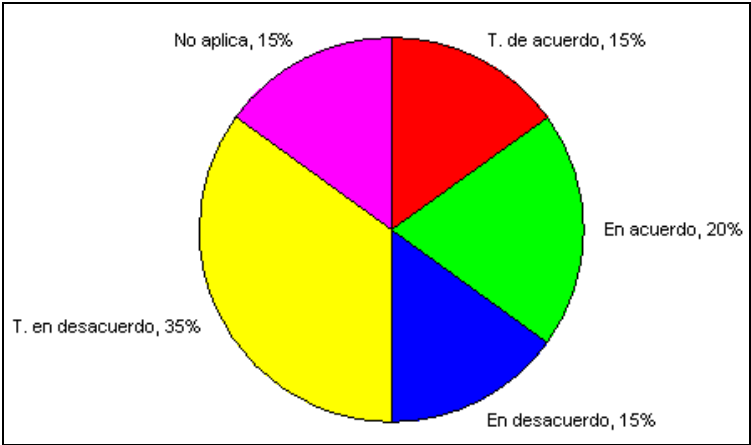


Figura 5. Porcentaje de la opinión sobre si es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.

En relación a la pregunta de que si salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que hago para la empresa, se observa en la Figura 6 que el 40% contestó que está de acuerdo, el 30% dice estar totalmente de acuerdo y sólo el 10% contestó que está totalmente en desacuerdo.

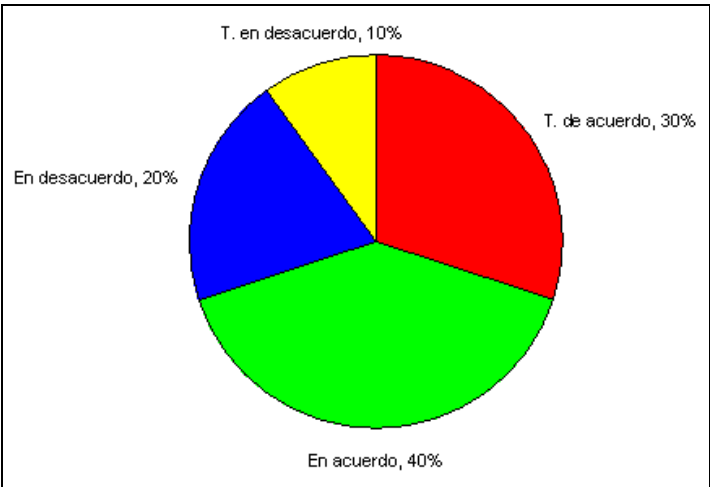


Figura 6. Porcentaje de la opinión sobre si salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que hago.

En la Figura 7 se observa que el 60% de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo en sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa en la que laboro, el 25% dijo estar de acuerdo, mientras que el 15% dijo estar totalmente en desacuerdo.

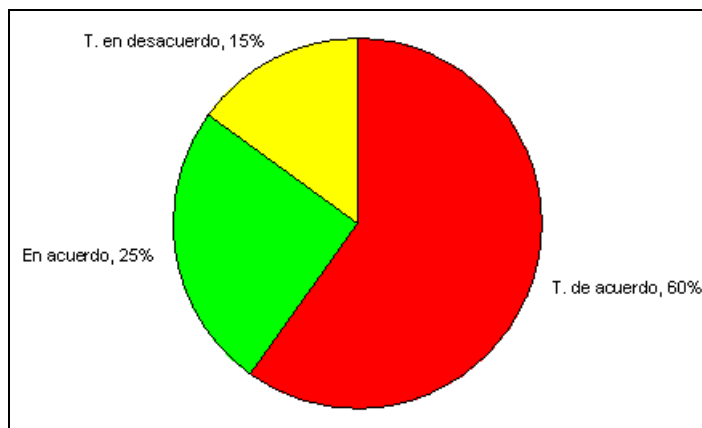


Figura 7. *Porcentaje de la opinión sobre si me siento orgulloso de pertenecer a la empresa en la que laboro.*

En la primera parte del cuestionario, motivación, se encontraron como resultados predominantes que el 65% del personal le gusta su trabajo, el 40% tiene las competencias que el puesto requiere; se pudiera pensar que es contradictorio el hecho de que en la aseveración donde se constata que en su gran mayoría el personal está a gusto con su trabajo, realmente así sea, pues no hay que perder de vista que se labora para una empresa paraestatal, la cual brinda alta capacitación y grandes beneficios, más sin embargo en el rubro donde se pregunta que “dadas mis funciones es justa la remuneración...” es un notorio 35% del personal que no está de acuerdo con la remuneración recibida, debido a la situación de insatisfacción con su categoría y desarrollo de sus actividades en relación a otros. En relación a las preguntas “salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho y me siento orgulloso de pertenecer al área en que laboro”, claramente gran parte del personal se siente comprometido con la empresa por lo que recibe de ella, independientemente de que exista una lucha interna por el reconocimiento y desarrollo personal en cada una de las áreas donde cada quien se desempeña, lo cual genera deterioro en el buen funcionamiento del clima organizacional.

## IV.2 Relaciones interpersonales y de trabajo

Con respecto a la aseveración de que si son cordiales las relaciones interpersonales y de trabajo entre el jefe y los miembros del equipo, en la Figura 8 se ilustra que el 35% (7 empleados) de los encuestados dijo estar en desacuerdo, el 25% (5 empleados) dijo estar totalmente de acuerdo, un 20% (4 empleados) contestó estar de acuerdo y un 20% (4 empleados) mencionó estar totalmente en desacuerdo.

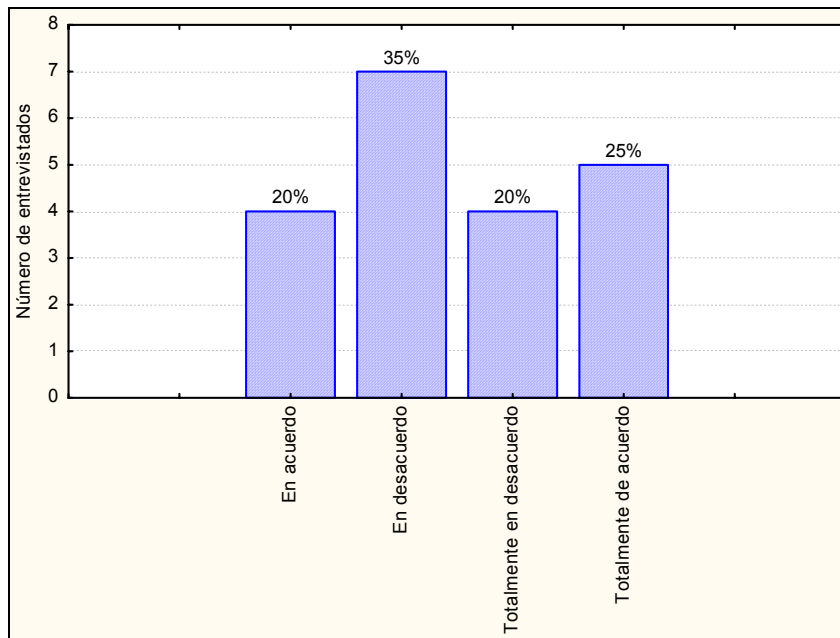


Figura 8. Porcentaje de la opinión sobre las relaciones interpersonales y de trabajo entre el jefe y los miembros del equipo.

En la Figura 9 se aprecia que el 45% (9 empleados) de los encuestados mencionaron estar de acuerdo en que las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo son cordiales y abiertas y un 25% (5 empleados) dijo estar en desacuerdo.



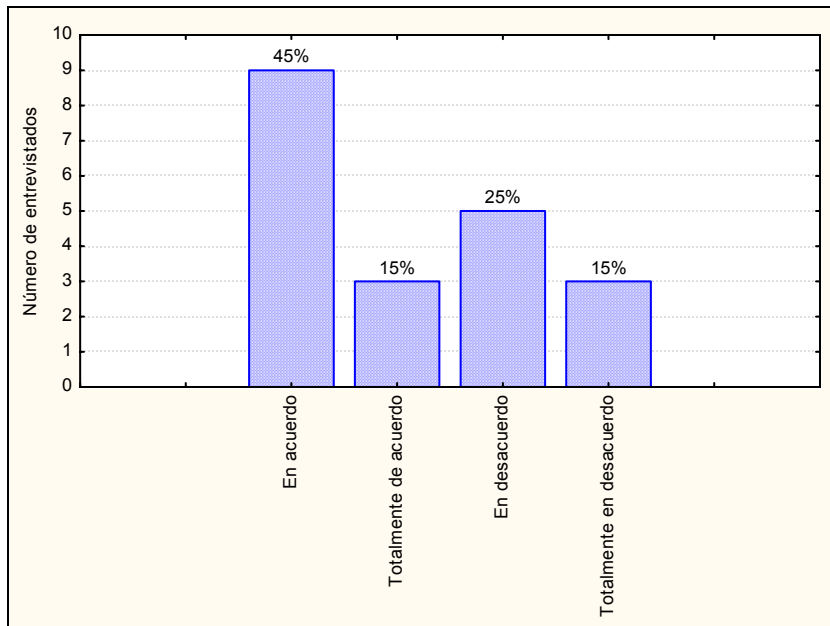


Figura 9. Porcentaje de la opinión sobre si relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo o departamento.

En relación a que si existe convivencia entre el jefe y el equipo de trabajo, se observa en la Figura 10 que el 40% (8 empleados) de los encuestados dice estar totalmente en desacuerdo, un 25% (5 empleados) mencionó estar en desacuerdo y sólo el 15% (3 empleados) contesto estar totalmente de acuerdo, es decir que no existe convivencia

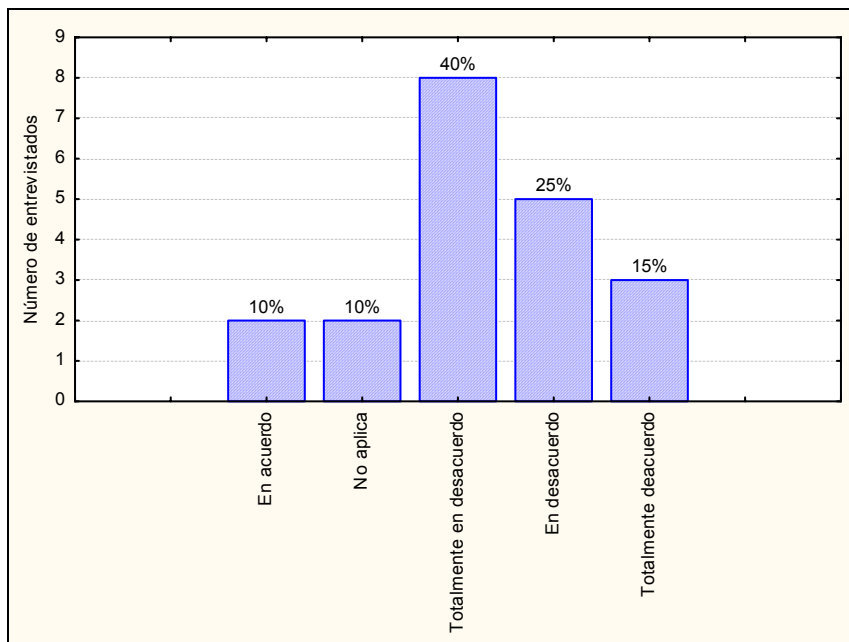


Figura 10. Porcentaje de la opinión sobre si existen relaciones de convivencia entre mi jefe y el equipo de trabajo.

En lo que se refiere al indicador de relaciones interpersonales y de trabajo, se percibió que 55% de los casos contestó que las relaciones entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo no son cordiales, esto es debido a la falta de involucramiento del titular con el personal, lo que provoca la desarticulación de los mandos medios y con frecuencia distorsión de las órdenes emitidas, lo cual da como resultado malos entendidos y molestia del grupo de trabajo hacia los jefes respectivos. Por otra parte, si se refleja un 70% de aceptación en cuanto a las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, lo cual demuestra que existe compañerismo y apoyo laboral al interior del grupo; no obstante un 65% del personal consideró las relaciones de convivencia entre el jefe y el equipo de trabajo no aceptables, debido a la falta de comunicación, satisfacción personal y confianza, dando como resultado deterioro de las relaciones humanas y por consiguiente del clima organizacional.

### IV.3 Comunicación

En relación a la pregunta de que si conocen las responsabilidades y funciones de los compañeros en su área de trabajo se aprecia en la Figura 11 que el 45% de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo, el 25% mencionó estar de acuerdo y otro 25% dijo estar en desacuerdo, mientras que un 5% contestó estar totalmente en desacuerdo.

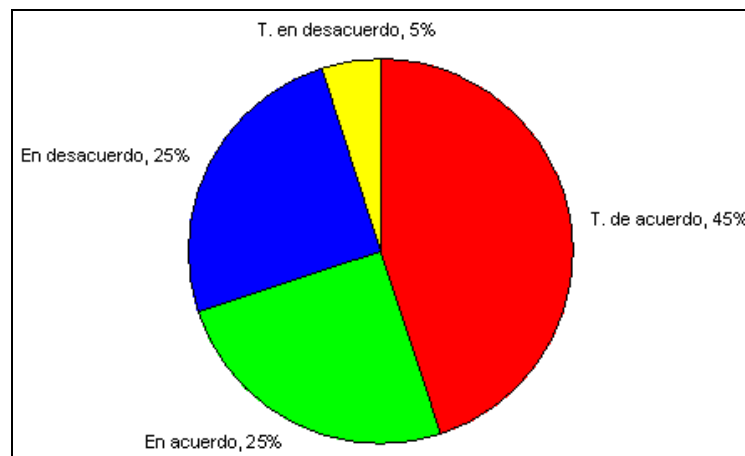


Figura 11. *Porcentaje de la opinión sobre si conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área.*

En relación a la pregunta de si conocen las responsabilidades y funciones del jefe se aprecia en la Figura 12 que el 50% de los encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo, el 25% mencionaron estar de acuerdo, el 15% dijo estar en desacuerdo y un 5% no contestó.

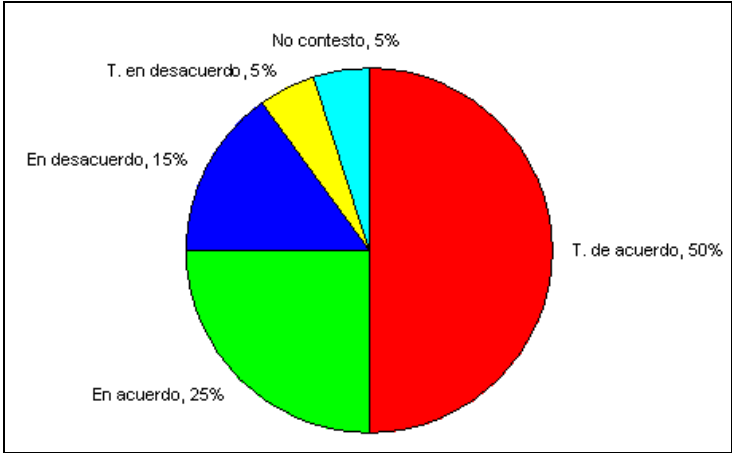


Figura 12. Porcentaje de la opinión sobre si se conocen las responsabilidades y funciones del jefe.

En la Figura 13 se aprecia que el 30% de los entrevistados comentaron estar de acuerdo en conocer las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas, el 25% dijeron estar en desacuerdo, el 25% contestó que está totalmente en desacuerdo, el 10% dijo estar totalmente de acuerdo al igual que otro 10% mencionó que no aplica.

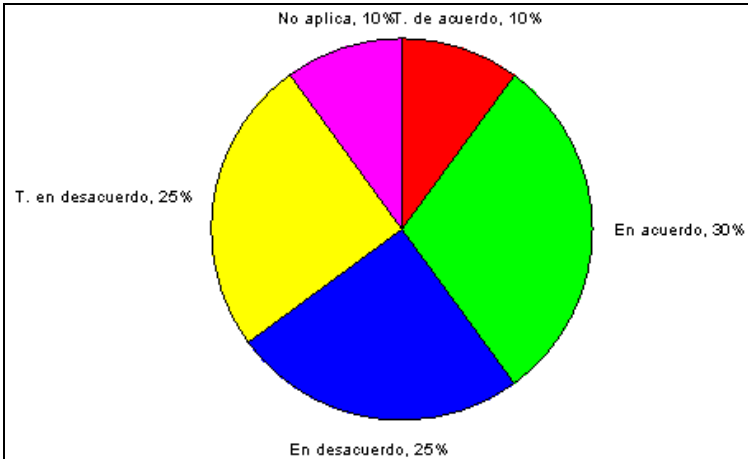


Figura 13. Porcentaje de la opinión sobre si conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos.

Referente a la pregunta de que si reciben las instrucciones de parte del jefe oportunamente para cumplir alguna tarea laboral, se aprecia en la Figura 14 que el 35% de los trabajadores dijo estar de acuerdo, el 25% mencionó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 15% contestó estar totalmente de acuerdo.

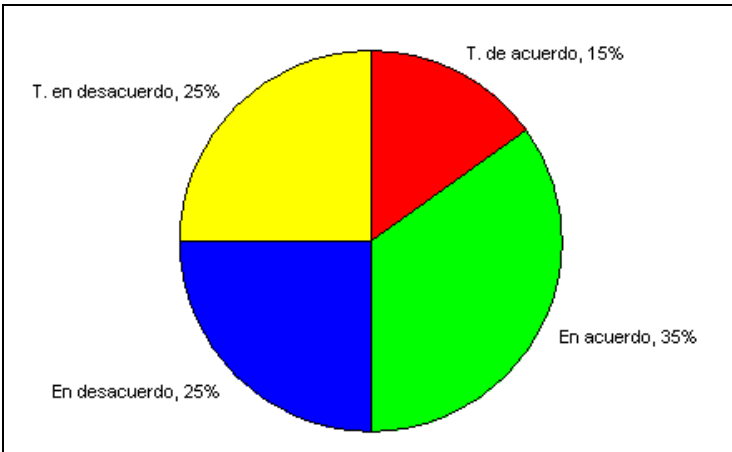


Figura 14. *Porcentaje de la opinión sobre si recibo las instrucciones de mi jefe “en forma oportuna”.*

Con respecto a la pregunta de que si reciben la información de los compañeros de trabajo oportunamente, se muestra en la Figura 15 que el 45% de los trabajadores dijo estar de acuerdo, el 25% mencionó estar en desacuerdo, el 15% contestó estar totalmente de acuerdo y sólo el 5% de los entrevistados dijo que no aplica.

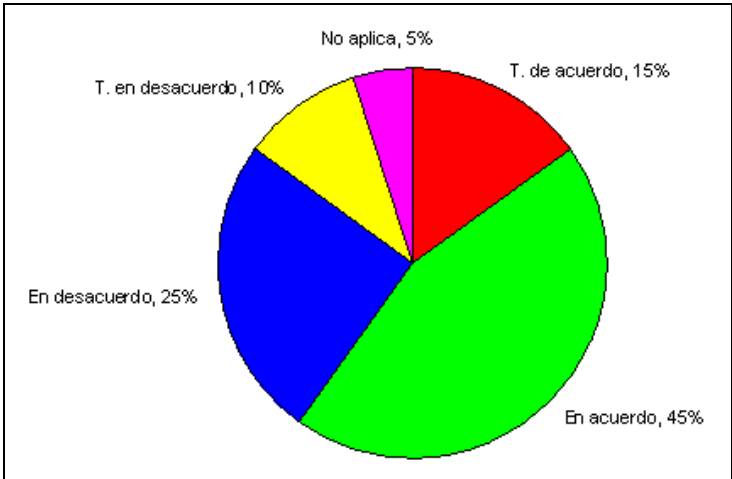


Figura 15. *Porcentaje de la opinión sobre si recibo la información que requiero de mis compañeros “oportunamente”.*

En relación a la pregunta de que si reciben la información oportunamente de otras áreas de trabajo se observa en la Figura 16 que el 45% de los encuestados mencionó estar de acuerdo, el 30% dijo estar en desacuerdo, el 15% contestó que no aplica, mientras que el 5% respondió estar totalmente de acuerdo y otro 5% mencionó estar totalmente en desacuerdo.

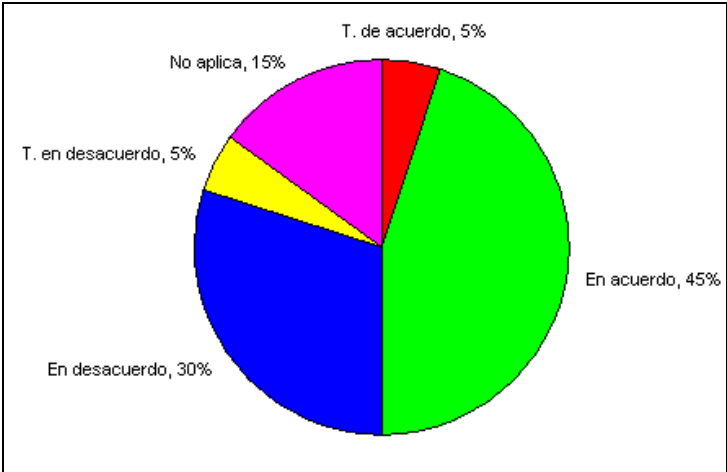


Figura 16. *Porcentaje de la opinión sobre si recibo la información que requiero de otras áreas “en forma oportuna”.*

Referente a la pregunta de que si en el área laboral se trabaja en equipo se aprecia en la Figura 17 que el 35% de los encuestados dijo estar de acuerdo, el 30% de ellos mencionó estar en desacuerdo, el 25% comentó estar totalmente en desacuerdo y sólo el 10% respondió estar totalmente de acuerdo.

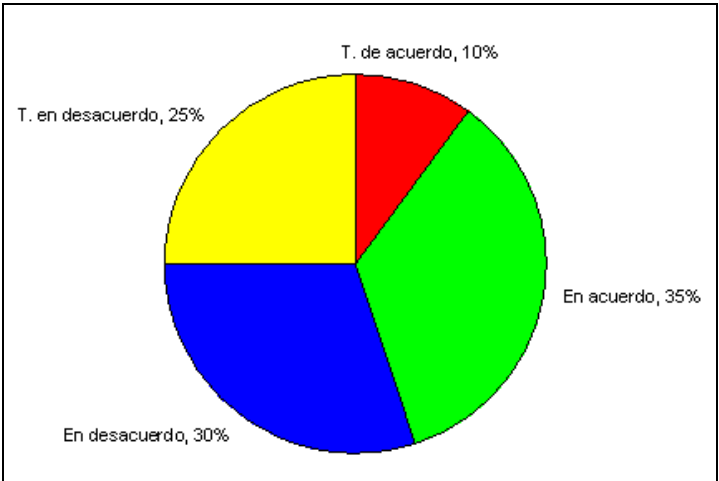


Figura 17. *Porcentaje de la opinión sobre si en mi área laboral se trabaja en equipo.*

En lo que se refiere a la comunicación interna, según muestran los resultados un 70% conoce las responsabilidades de sus compañeros de trabajo, lo cual permite que exista coordinación y apoyo de tareas, sin embargo otro 30% no lo conoce y se presenta cierto desequilibrio para poder concluir las labores encomendadas, causando incumplimiento en algunos rubros de lo establecido en los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. Un 75% del personal si conoce las funciones y responsabilidades del jefe, sin embargo un 25% no, lo cual es debido a que no se comunica la información importante con suficiente claridad de manera horizontal ni descendente. En cuanto si se conocen las funciones del personal de otras áreas, la respuesta fue 50% de los trabajadores si las conoce y 40% no, por lo tanto es claro percibir que la comunicación es escasa en cuanto a la relación operativa con otras áreas, ya que por parte de los niveles gerenciales, no existen relaciones de trabajo que propicien la apertura y por consiguiente la comunicación.

Con referencia a si reciben las instrucciones del jefe en forma oportuna un 50% del personal si está de acuerdo y 50% no lo está, no es congruente laborar al 50% de la comunicación entre el personal y jefaturas, ya que es claro observar que no hay retroalimentación sobre asuntos relacionados con la operación y por lo tanto se pierde la comunicación sobre actividades programadas, las órdenes son imprecisas al momento de actuar causando desconcierto. No obstante, en lo que se refiere a si se recibe información requerida por los compañeros oportunamente para realizar el trabajo el porcentaje fue del 60%, lo que vuelve a confirmar que dentro del grupo existe comunicación y apoyo. Asimismo, nuevamente el rubro que enmarca la información que se recibe de otras áreas de manera oportuna reflejó un 50%, por la falta de comunicación hacia otras áreas o departamentos. Por consiguiente, sólo un 55% del personal trabaja en equipo, ya que las fallas y la falta de comunicación deterioran el ambiente laboral y el personal pierde la disposición para realizar un trabajo de manera eficaz y eficiente.

## IV.4 Liderazgo

En relación a la pregunta de que si se tienen definidas a través del jefe sus funciones y responsabilidades en el trabajo, en la Figura 18 se muestra que el 50% (10 empleados) dijo que estar totalmente de acuerdo, el 30% (6 empleados) dice estar de acuerdo, un 15% (3 empleados) dijo estar en desacuerdo, mientras que el 5% (1 empleado) dijo estar totalmente en desacuerdo.

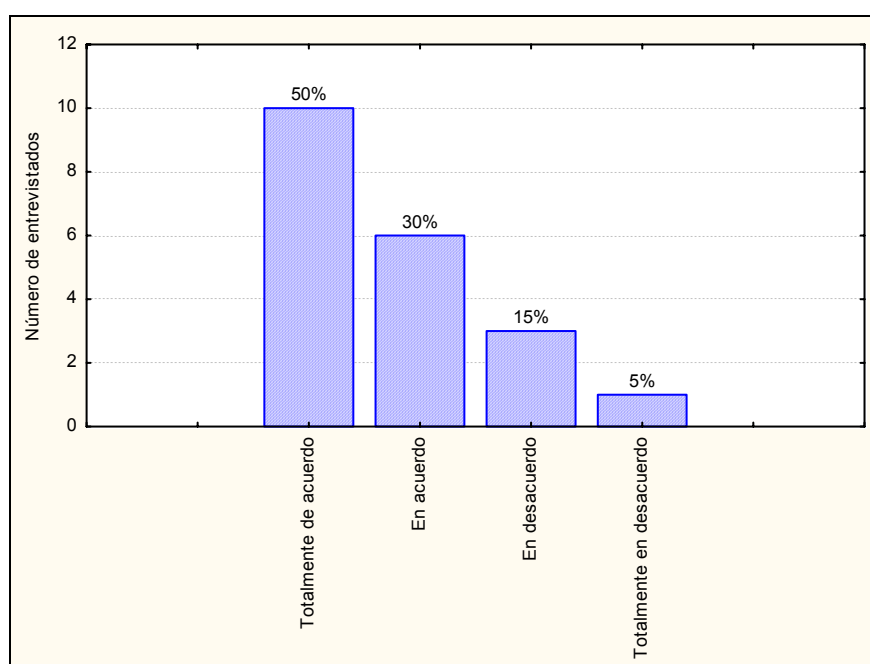


Figura 18. *Porcentaje de la opinión sobre si tengo a través de mi jefe, definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad.*

En la Figura 19 se observa que el 30% (6 empleados) de los encuestados dijo estar en desacuerdo con respecto a si el jefe solicita las ideas y propuestas para mejorar el trabajo al igual otro 30% (6 empleados) dijo estar totalmente en desacuerdo, el 20% (4 empleados) dice estar de acuerdo, un 15% (3 empleados) dijo estar totalmente de acuerdo y un 5% (1 empleado) dice que no aplica.

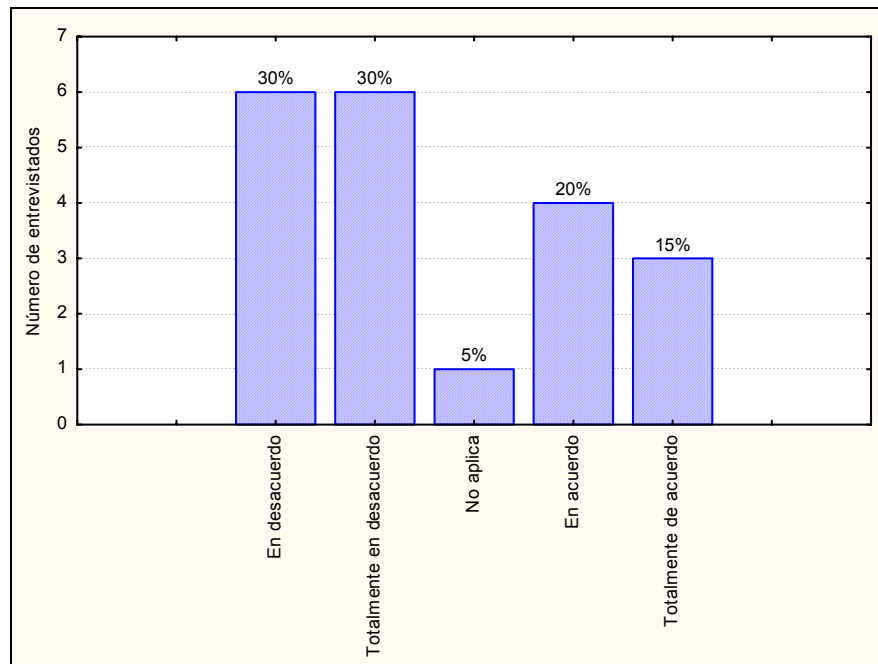


Figura 19. *Porcentaje de la opinión sobre si el jefe solicita las ideas y propuestas para mejorar el trabajo.*

Referente a la pregunta de que si se sienten en confianza y satisfechos con la forma de trabajar del jefe, en la Figura 20 se muestra que el 40% (8 empleados) de los encuestados dijo estar totalmente en desacuerdo, el 20% (4 empleados) mencionó estar en desacuerdo al igual que otro 20% (4 empleados) respondió estar totalmente de acuerdo.

En la Figura 21 se observa que el 30% (6 empleados) de los entrevistado dijo estar totalmente en desacuerdo con respecto a si el jefe los orienta para cumplir con el trabajo, el 25% (5 empleados) dice estar de acuerdo y otro 25% (5 empleados) dijo estar en desacuerdo, mientras que el 20% (4 empleados) dijo estar totalmente de acuerdo.



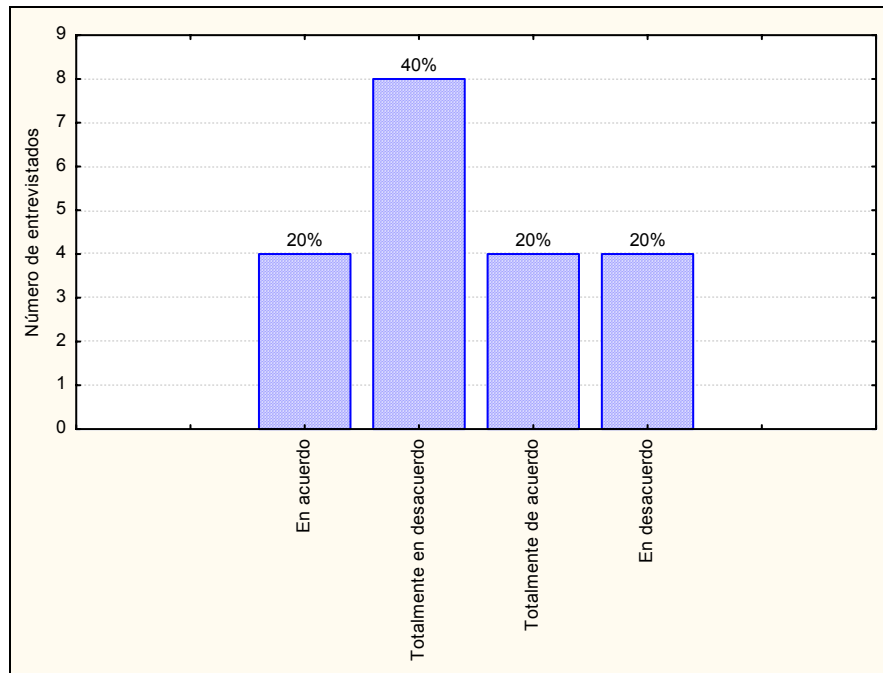


Figura 20. Porcentaje de la opinión sobre si se sienten en confianza y satisfechos con la forma de trabajar del jefe.

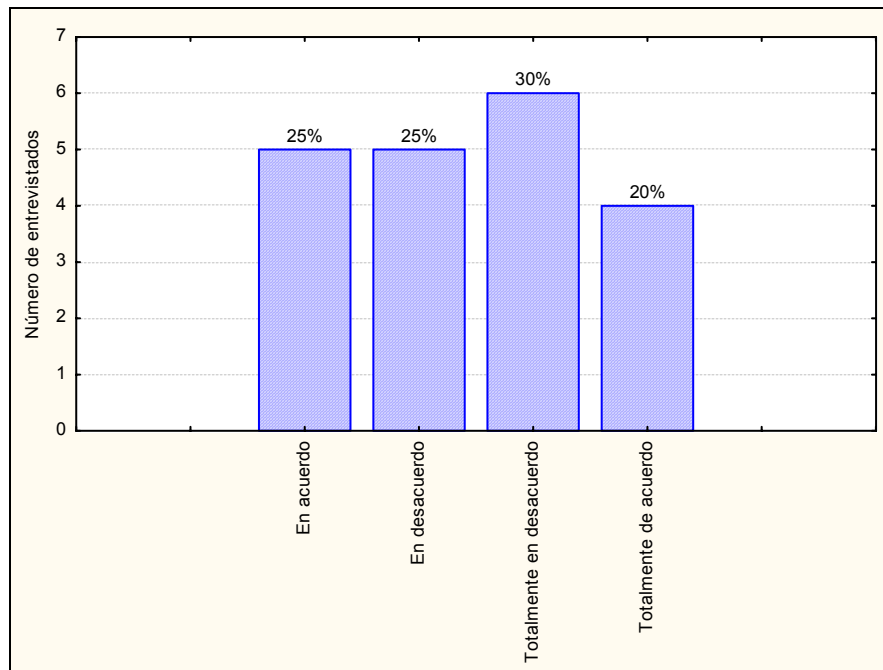


Figura 21. Porcentaje de la opinión sobre si mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

En relación a la pregunta que si el jefe les comunica las políticas y formas de trabajo del área en el que trabajan, se muestra en la Figura 22 que el 35% (7 empleados) dijo estar totalmente en desacuerdo, el 25% (5 empleados) mencionó estar de acuerdo, un 20% (4 empleados) contestó estar en desacuerdo, el 15% (3 empleados) dice estar totalmente de acuerdo y sólo un 5% (1 empleado) no contestó.

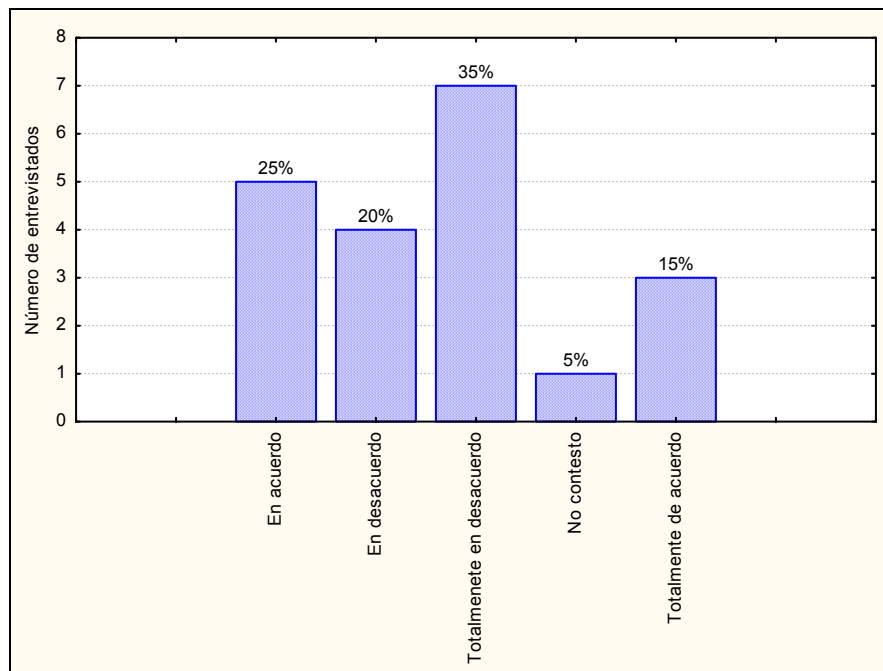


Figura 22. Porcentaje de la opinión sobre si mi jefe me comunica efectivamente las políticas y formas de trabajo de mi área.

Referente a la pregunta de que si reciben retroalimentación los trabajadores sobre su desempeño de parte del jefe, se muestra en la Figura 23 que el 45% (9 empleados) mencionó estar de acuerdo, el 30% (6 empleados) contestó estar totalmente en desacuerdo, un 15% (3 empleados) respondió estar en desacuerdo y un 10% (2 empleados) dijo estar totalmente de acuerdo.

Con respecto a la pregunta de que si consideran que el jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicitan, se observa en la Figura 24 que el 30% (6 empleados) dice estar totalmente de acuerdo, otro 30% (6 empleados) mencionó estar totalmente en desacuerdo, un 20% (4 empleados) contestó estar en acuerdo, al igual que el 20% (4 empleados) restante mencionó estar en desacuerdo.

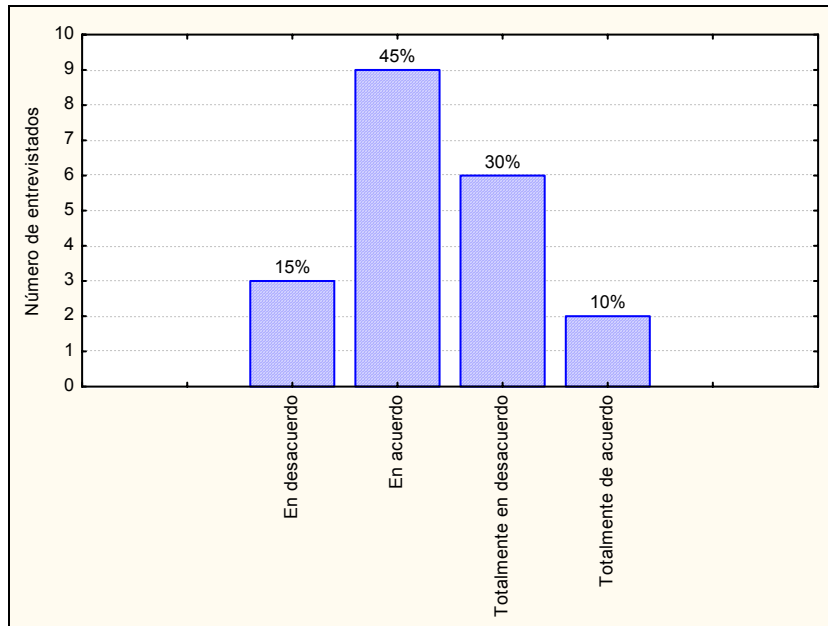


Figura 23. Porcentaje de la opinión sobre si mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño.

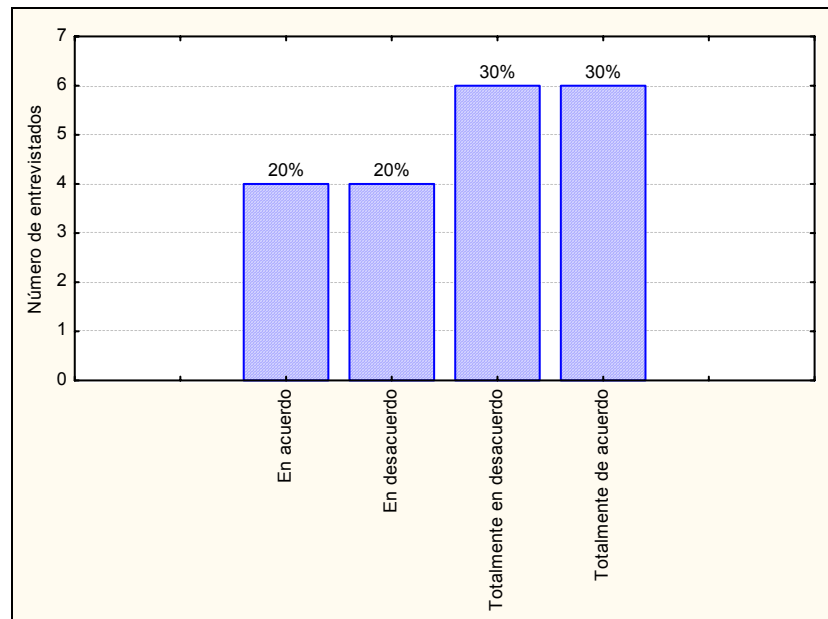


Figura 24. Porcentaje de la opinión sobre si considero que el jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que se solicitan.

En la Figura 25, se observa que el 45% (9 empleados) de los entrevistados respondió estar totalmente de acuerdo en recibir apoyo del jefe cuando lo necesitan para resolver algún asunto personal, un 30% (6 empleados) contestó estar totalmente en desacuerdo, el 15% (3 empleados) dijo estar en desacuerdo y sólo el 10% (2 empleados) respondió estar de acuerdo.

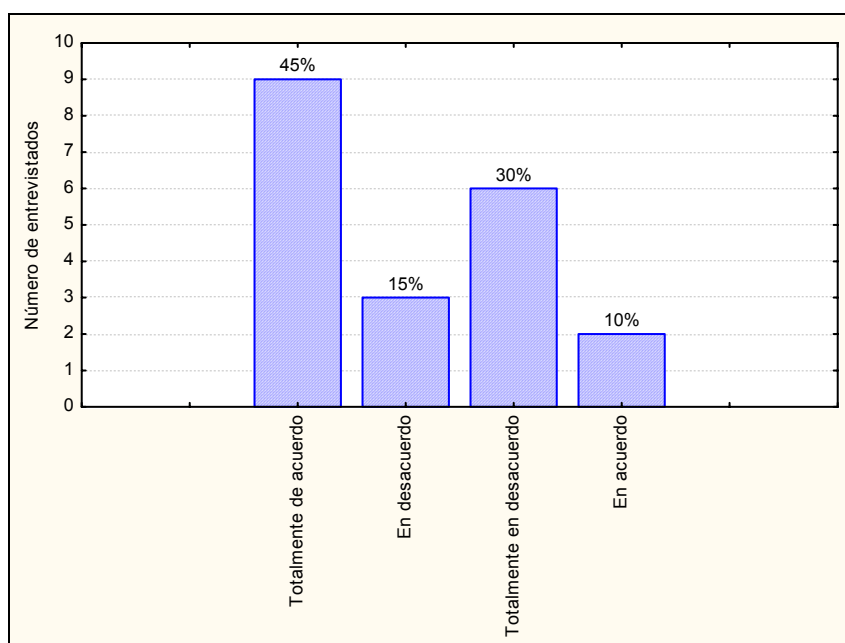


Figura 25. Porcentaje de la opinión sobre si el jefe me apoya cuando se necesita resolver algún asunto personal.

En cuanto al rubro de liderazgo, se encontró que el 80% de las personas en el OIC tienen definidas claramente las funciones de su puesto y los límites de responsabilidades y sólo un 20% no lo reportan así. Es importante no tener dudas sobre la realización de las actividades y el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, paradójicamente el resultado en donde se pregunta si el jefe solicita las ideas y propuestas para mejorar el trabajo, el 60% contestó negativamente y el 35% afirmativamente, demostrando con ello falta de consideración de las aportaciones de innovación propuestas para mejorar el desempeño del trabajo en equipo. Asimismo, 60% del personal no tiene confianza ni está satisfecho con la forma de trabajar del jefe, lo cual denota que la autoridad no ejerce suficientemente el liderazgo ni posee la visión para trabajar con el grupo y valorar su capacidad de desempeño. Un 55% de los colaboradores responde que el jefe tampoco orienta y facilita cumplir con las tareas encomendadas, pero un 45% si está de

acuerdo con la forma de trabajar. En la mayoría de las veces, esta actitud obstaculiza y retrasa el cumplimiento de los criterios de aceptación del plan de calidad de los procesos declarados en el Sistema de Gestión de Calidad.

Con referencia a la comunicación efectiva de las políticas y forma de trabajo de cada área, un 55% contestó negativamente y un 40% de manera positiva. Esto confirma lo anteriormente expuesto, en cuanto a la importancia de una inconformidad generalizada en la forma de comunicar y designar tareas al personal para el cumplimiento de los objetivos. No obstante, si se consideró que en un 55% se da retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores, pero en un 45% no, siendo éste un aspecto importante de considerar, ya que la retroalimentación es una manera positiva y estimuladora del buen desempeño y en caso contrario ofrecer la ayuda y apoyo necesario cuando surgen problemas.

Por otro lado, el 50% del personal considera que el jefe es flexible y justo ante peticiones de apoyo el otro 50% no. Se refleja la inconformidad de la mitad del personal encuestado y por último el jefe brinda el apoyo cuando se necesita resolver algún asunto personal. El 55% contestó afirmativamente y el 45% no lo valora así. En este rubro, las relaciones humanas deben ser manejadas de manera preponderante para todo el personal, con el propósito de conservar un buen clima organizacional.

## V. DISCUSIÓN

Como puede observarse en los resultados obtenidos a través del diagnóstico, éstos van más allá de la simple descripción del estado de las cosas en un área de este tipo y trasciende al nivel de explicación sobre la percepción de los miembros de un OIC tienen de ello, en función de los grupos de influencia, su posición en la estructura organizacional y los valores del grupo al que pertenecen.

La descripción de los resultados de la investigación permite inducir una serie de supuestos en torno a los procesos significativos y al clima laboral que se da al interior del Órgano Interno de Control y como éstos difieren, de acuerdo a los grupos que conviven al interior del área. No obstante, la detección de la problemática interna en los rubros ya mencionados, mismos que se reflejan en los resultados de los cuestionarios aplicados a los integrantes, son notables. Robbins (1998, p. 638) comenta en su libro de Comportamiento Organizacional: “Kurt Lewin sostenía que el cambio exitoso de las organizaciones debería seguir tres pasos: descongelar el *statu quo*, moverse hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente”.

Desde la perspectiva del trabajador, se considera que no es reconocido en justa medida a su esfuerzo por superarse y desarrollarse laboralmente, ya que las condiciones de trabajo no son equitativas, debido a que el puesto que se ocupa no está suficientemente valorado con la experiencia y el perfil que posee. Asimismo, la escasa comunicación entre el personal y los directivos, las ideas y aportaciones de los primeros no son tomadas en cuenta, lo que disminuye de manera sensible el interés, la generación de ideas y el compromiso de los trabajadores y como consecuencia, se ha presentado la salida recurrente de empleados, ya que buscan en otras áreas reconocimiento a su experiencia y capacidad y, en algunas ocasiones, las autoridades se dan cuenta y no plantean esquemas para retener al elemento valioso, con la consecuente pérdida de capital humano, además de tensar aún más las relaciones entre el trabajador y la empresa.

En este marco, se hace indispensable mejorar la estrategia de comunicación interna e implantar el trabajo en equipo, lo cual implica cooperación y aportaciones de todos de una forma coordinada, armónica y direccionada, aprovechando las fortalezas de cada uno de los integrantes para la mejora continua de los procesos y el ambiente laboral. Por lo tanto, la eliminación de los agentes de insatisfacción conllevaría en cierta medida a un mayor y mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización dando como resultado una mayor productividad y cumplimiento efectivo de los requisitos de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Lo anterior, coadyuvaría a la formación e integración de equipos de trabajo, abatimiento de la incertidumbre y reforzamiento de los procedimientos para alcanzar las metas del OIC, convirtiéndolo en una entidad ágil, efectiva y por lo tanto más competitiva, trabajando así por el objetivo común y logrando las metas que este órgano tiene comprometidas y las cuales tienen que reflejarse en los propios indicadores de calidad del OIC.

Es por ello que mi propuesta es:

- 1) Generar estrategias para hacer conciencia colectiva sobre la necesidad e importancia de cambiar actitudes por parte de la titularidad y del personal operativo, para no quedar estancado en situaciones negativas que afectan al OIC y al cumplimiento de los requisitos de su Sistema de Gestión de Calidad y mejor realizar propuestas para las áreas de oportunidad y producir satisfacción por los logros obtenidos para coadyuvar a la mejora continua de los procesos y del capital humano del Órgano Interno de Control.
- 2) Trabajar en equipo y con ello generar confianza y comunicación entre el líder y los miembros del área involucrada, así como el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal como parte de la búsqueda de la mejora continua y el trabajo en equipo.
- 3) Requerir la dirección de un líder (no un jefe nombrado, sino un líder asumido en su justa dimensión) comprometido con la importancia del cumplimiento a lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad convencido del buen manejo de las relaciones humanas, para lograr

obtener mayor eficacia, eficiencia y productividad, así como un ambiente laboral propicio y en armonía.

Finalmente, es importante destacar que el Desarrollo Organizacional es el proceso planeado para incrementar la efectividad y lograr los objetivos deseados en una organización. Un proceso exitoso del DO puede resultar en el desarrollo de planes estratégicos y operacionales, desarrollo y efectividad de equipo, desarrollo óptimo del liderazgo y por consecuencia desarrollo de productos y servicios competitivos y de alta calidad en un ambiente de trabajo adecuado.

En el actual mundo globalizado y competitivo en el existen grandes exigencias, se ha demostrado que las organizaciones actuales no sólo son capaces de cambiar, sino que deben de mantener una actitud y esquema dinámicos para no quedarse atrás en los rápidos cambios que suceden al exterior y que exigen apertura y pro-actividad a las personas que laboran al interno de ellas. Cualquier cambio implica riesgo, especialmente si es fortuito. Las organizaciones actuales no sólo son capaces de cambiar, sino que deben cambiar periódicamente para no quedarse atrás de los cambios rápidos que suceden en el mundo a su alrededor, y en la gente dentro él. Burke (1997).

Es por ello que el cambio planificado, el fortalecimiento y mantenimiento de un adecuado clima laboral son elementos sustantivos para el logro y la consecución de una organización exitosa y competitiva.



## REFERENCIAS

Aguilar Edwards, Andrea. (2006). *El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura*. Global Media Journal. Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.

Aguayo, Rafael. (1991). *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*. Editorial Fireside, E.U.A.

Álvarez, G. (1992). *El concepto "Clima Organizacional"*, definición, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional* Vol. 11 Nos. 1-2.

Albino Galván, Yazmín. (2006). *El Clima Organizacional en la Escuela Telesecundaria "Emiliano Zapata"*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Pedagogía, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Alonso, L.R. (1994). *Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*, en J.M Delgado y J. Gutierrez (coord), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid, España.

Andreu, Robert. et al. (1997). *La Organización en la Era de la Información*. Mc.Graw-Hill/interamericana de España, S.A., Madrid, España.

Audirac, Carlos, de León Verónica. et al. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas, México.

Bayón Mariné, Fernando. (2005). *Organización y Recursos Humanos*. Editorial Síntesis, México.

Brunet, Luc. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas, México.

Conde, Fernando. (1994). *Procesos e instancias de reducción/formalización social en la praxis de la investigación social*, en J.M Delgado y J. Gutiérrez (Coord.). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Madrid, España.

Chiavenato, Adalberto. (2006). *El Comportamiento Organizacional*. Talleres Litográficos Ingramex, S.A. de C.V., México.

Chuden, G.Sherman J. (2002). *Administración de Personal*. Editorial Trillas, México.

Davis, Stephen. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pretice-Hall, México.

Dessier, Gary L. (2006). *Organización y Administración*. Enfoque Situacional. Editorial Pretice May, México.

Diaz-Carrera, César (2007). Características del Liderazgo ante Situaciones Adversas. Taller Desarrollo de Liderazgo Creativo, Human Education & Leadership Projects, Inc. EUA.

French, Wendell L. Bell, Cecil H. (1996). Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Editorial Pretice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.

González, Martín y Olivares, Socorro. (2005). Comportamiento Organizacional: Un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental, México.

Gibson, James L. et al. (2001). Las Organizaciones. Editorial Mc.Graw-Hill. Santiago de Chile, Chile.

Goleman, Daniel. (2003). La inteligencia emocional. Editorial Punto de Lectura, México.

Gómez Saavedra, Eduardo. (1993). El Control Total de la Calidad como una Estrategia de Comercialización. Editorial Harla, México.

González Díaz, Miriam (2003). La importancia de la cultura organizacional para elevar la productividad de las empresas en México. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Gutiérrez Pulido, Humberto. (1997). Calidad Total y Productividad. Editorial Mc.Graw-Hill, México.

Hernández Lobato, Maricela. (2007). *Lecturas de Metodología de la Investigación*. Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Hernández Sampieri, Roberto. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc.Graw-Hill Interamericana Editores, México.

Hernández Yeo, Grisuly L. (2005). *La influencia de la cultura y el clima organizacional en la productividad de la empresa*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Hersey Paul y Blanchard Kenneth. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, México.

Huse F. Edgar y Bow Detch, James. (1980). *El Comportamiento Humano en la Organización*. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. Traducción Alfonso Márquez Pareja. México.

Ishikawa, Kaoru. (1991). *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa*. Traducción del japonés al inglés por David J. Lu y del inglés al español Margarita Cárdenas. Editorial Norma, México.

Juran, Joseph, MGryna, Frank M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. McGrw-Hill, E.U.A.

Katzenbach, Jon y Smith, Douglas. (1997). *La sabiduría de los Equipos*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México.

Lazzati, Santiago. (1999). *El Aporte Humano en la Empresa*. Ediciones Macci, Buenos Aires, Argentina.

Litwin, G.H. y Stinger, R.A. Jr. (1978). *Motivación y Clima Organizacional*. Harvard Graduate School of Business Administration. E.U.A.

Luthans, Fred y Keitner, Robert. (1997). *Modificación de la Conducta Organizacional*. Editorial Trillas, México.

Lusthaus, Charles, Adrien Marie-Hélène, et al. (2002). Evaluación Organizacional. Banco Interamericano de Desarrollo. E.U.A. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Canadá.

Lussier, Robert y Achua, Christopher (2005). Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. Internacional Thomson Editores, México.

Martínez Anell, María Claudia. (2005). Importancia y Necesidad del Desarrollo y del Cambio Organizacional. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Martínez Santos, E. (2002). El Clima Trabajo en Diez Centros EGB. Universidad de Alcalá, Madrid, España

Méndez, Ignacio. et al. (2001). El Protocolo de Investigación. Editorial Trillas, México.

Morales, Serrano Francisca (2007).- La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Morales Valenzuela, Miltron y Ventura Ramírez, Héctor E. (2004). La Cultura Organizacional en las Empresas y su Resistencia al Cambio. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Moreno-Luzon. et-al (2001). Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, España: Editorial Prentice Hall.

Navarro Rubén y Santillán García (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, México.

Newstron, Davis (2004). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw Hill, Buenos Aires, Argentina.

Palomino Ramón, Héctor Adrián. (2006). El Conflicto y sus Consecuencias por el Cambio Organizacional. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Perth, Davis. (2004). Comportamiento Organizacional en el Trabajo. Editorial Diana, México

Ortí, Alfonso. (1994). La Confrontación de Modelos y Niveles Epistemológicos en la Génesis: Historia de la Investigación Social, Editorial Panorama, México.

Quevedo B., Ana Judith (2009). Medición del Clima Organizacional. Entorno-Empresarial, México.

Reza Trosino, Jesús Rojas. (2003). “Competencias Laborales” No. 27, México.

Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación, México.

Rodríguez Estrada, Mauro. (1988). Comunicación. Editorial Manual Moderno, México.

Rodríguez Estrada, Mauro. (1988). Integración de Equipos. Serie 3. Capacitación Integral. Editorial Manual Moderno, México.

Rojas Soriano, Raúl. (2003). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Trillas, México.

Siliceo Aguilar, Alfonso. (1994). Liderazgo para la Productividad en México. Editorial Trillas, México.

Siliceo Aguilar, Alfonso. (2007) .Líderes para el Siglo XXI, Editorial McGraw Hill, Buenos Aires, Argentina.

Simmons, Steve. (1998). EQ. Cómo medir la inteligencia emocional: primera guía que le enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida privada. Editorial EDAF, Madrid, España.

Sosa Pulido, Demetrio. (2007). Administración por Calidad. Editorial Limusa, México.

Taylor, Judith (2002). *La Comunicación en el Trabajo*. Editorial Nuevos Emprendedores, Barcelona, España.

Uscanga Feria, Yolanda (2009). *Liderazgo y Gestión de los Recursos Humanos*. Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Valles, Miguel S. (1999). *Técnicas Cualitativas en Investigación Social: Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Editorial Síntesis, S.A., Madrid, España:

Valls Roig, Antonio. (1997). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial Gestión 2000, Barcelona, España.

Velasco Gómez, Yared Saraí (2008). *La Mejora Continua de un Sistema de Gestión de Calidad*. Monografía de la Maestría en Gestión de la Calidad, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Wall, Solum et al. (1994). *El Líder Visionario*. Editorial Panorama, México.

Werther, William B. y Keith, Davis. (1994). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc.Graw-Hill Interamericana Editores, México.

#### Páginas Web

<http://www.es.geocities.com/dvalladares66/ger/iii/CicloDeming.htm> (2007). *Edward Deming*.

<http://www.geocities.com/creanimate123.htm> (2007). *Creatividad y Liderazgo*.

<http://www.equipo de trabajo.org/index.html> (2007). *Trabajo en Equipo*.

[http://www.iim-edu.org/managementgurus/Joseph\\_Juran.htm](http://www.iim-edu.org/managementgurus/Joseph_Juran.htm) (2007). *Joseph Juran*.

[http://www. Entorno empresarial.com/?&id=373](http://www.Entorno empresarial.com/?&id=373) (2007). *Medición del clima organizacional*.

<http://nav.to/climaorganizacional>. (2007). *Clima y compromiso organizacional*.

<http://www.tdx.cat/TDX-1213107-110239> (2008). *La comunicación planificada*.

<http://www.wbsrv02.organosinternos.gob.mx>. (2009). *Órganos Internos de Vigilancia*.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia\\_emocional](http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional). (2009). *Inteligencia emocional*.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/6/jalvarez.html>. (2009). *Comunicación interna, la estrategia del éxito*.

<http://www.relacionesinterpersonalesempresa.blogspot.com>. (2009). *Las Claves del Liderazgo Emocional*.

[http://portal.funcion\\_publica.gob.mx](http://portal.funcion_publica.gob.mx). (2009). *Rol y acciones de los Órganos Internos de Control en la implementación del Programa de Mejora de la Gestión*.

## ANEXO

### Cuestionario - CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. La información que nos proporcione será de mucha utilidad en la búsqueda de la mejora continua de la empresa.

Responda a continuación, evaluando cada aseveración en una escala del 1 (Totalmente de acuerdo) a 4 (Totalmente en desacuerdo). Tiene la opción de elegir 5 (No aplica) en los casos que así lo considere.

<b>Motivación...</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica</b>
1. Me gusta mi trabajo	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Tengo las competencias que el puesto requiere	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho para la empresa.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa en la que laboro.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo...</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica</b>
1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: entre mi jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: entre los miembros del equipo de trabajo o departamento.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Existen relaciones de convivencia entre mi jefe y el equipo de trabajo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )



<b>Comunicación...</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica</b>
1. Conozco las responsabilidades y funciones de: mis compañeros de trabajo en mi área.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Conozco las responsabilidades y funciones de: mi jefe.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Recibo las instrucciones de mi jefe “en forma oportuna” para cumplir alguna tarea laboral.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Recibo la información que requiero de mis compañeros “oportunamente” para realizar mi trabajo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. Recibo la información que requiero de otras áreas o departamentos “en forma oportuna” para realizar mi trabajo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. En mi área laboral se trabaja en equipo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>Sobre liderazgo...</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica</b>
1. Tengo, a través de mi jefe, definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Me siento en confianza y satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8. Mi jefe me apoya cuando necesito resolver algún asunto personal.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

Algún otro comentario que quisiera compartir:

---



---



---

**¡Muchas gracias por el apoyo y valiosa cooperación, todos los comentarios serán tomados en cuenta!**