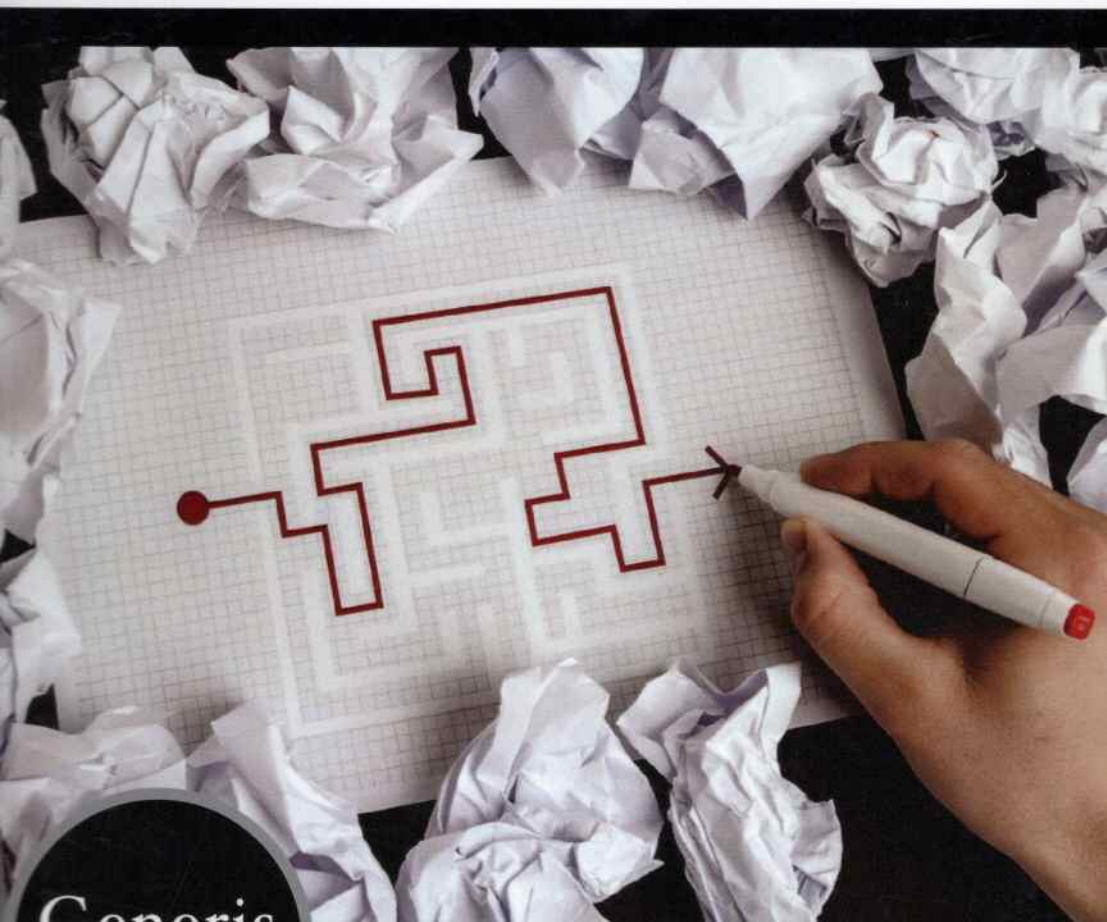


M.E. José de Jesús Reyes-Sánchez
M.E. Mario Alberto García-Camacho
Dra. Jannet Maricela Barrientos Luján



Generis
PUBLISHING

**Diseño Organizacional y Cultura
Corporativa: Estrategias para la
Competitividad en Entornos Globalizados**
TECNM /ITS Fresnillo

Diseño Organizacional y Cultura Corporativa: Estrategias para la Competitividad en Entornos Globalizados

TECNM /ITS Fresnillo

En el presente trabajo se ha destacado la importancia de adaptar las estructuras empresariales para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

A partir de la revisión de autores como Hodge (2003), Chiavenato (2004) y Daft (2010), se enfoca en cómo la estructura organizacional, definida como el marco formal que guía las relaciones jerárquicas y coordina las actividades dentro de una empresa, debe diseñarse de manera flexible para permitir a las organizaciones anticiparse a las demandas del mercado y responder con agilidad a los cambios del entorno.

Además, se enfatiza la necesidad de comprender la relación entre la jerarquía y la cadena de mando como mecanismos de control y coordinación. A medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad, se incrementa la división del trabajo, lo que lleva a la creación de niveles jerárquicos que facilitan la supervisión y el monitoreo del desempeño. Sin embargo, se advierte sobre los riesgos asociados con estructuras excesivamente jerárquicas, como la distorsión de la comunicación y la pérdida de agilidad en la toma de decisiones.



M.E. José de Jesús Reyes-Sánchez

Outstanding researcher, graduate in psychology in the labor area, with experience in organizational development, human and business capital, he has given international conferences, with more than 20 years of experience in university teaching, has master's degrees in education, sports sciences.



M.E. Mario Alberto García-Camacho

Teacher and researcher with more than 15 years of experience, Educational Psychologist and Master in Education, as well as a PhD candidate in Senior Management. Professor at the TecNM Fresnillo Campus, he has promoted academic and human development in areas such as leadership, business management.



Dra. Jannet Maricela Barrientos Luján

I am a teacher with a background in public accounting by vision, a marketer by passion, a doctor of education by conviction; I love being able to learn and transmit knowledge; I consider myself a disruptive and rebellious human being.

Generis

PUBLISHING

www.generis-publishing.com



9 7 9 8 8 9 2 4 8 7 2 3 8

Generis

PUBLISHING

**Diseño Organizacional y Cultura
Corporativa: Estrategias para la
Competitividad en Entornos Globalizados**

TECNM /ITS Fresnillo

M.E. José de Jesús Reyes-Sánchez

M.E. Mario Alberto García-Camacho

Dra. Jannet Maricela Barrientos Luján

Copyright © 2024 M.E. José de Jesús Reyes-Sánchez, M.E. Mario Alberto García-Camacho, Dra. Jannet Maricela Barrientos Luján

Copyright © 2024 Generis Publishing

All rights reserved. This book or any portion thereof may not be reproduced or used in any manner whatsoever without the written permission of the publisher except for the use of brief quotations in a book review.

Title: Diseño Organizacional y Cultura Corporativa: Estrategias para la Competitividad en Entornos Globalizados

TECNM /ITS Fresnillo

ISBN: 979-8-89248-723-8

Author: M.E. José de Jesús Reyes-Sánchez, M.E. Mario Alberto García-Camacho, Dra. Jannet Maricela Barrientos Luján

Cover image: www.pixabay.com

Publisher: Generis Publishing

Online orders: www.generis-publishing.com

Contact email: info@generis-publishing.com

Esta obra fue sometida a un riguroso proceso de evaluación a doble ciego mediante la dictaminación de un reconocido investigador experto en el campo y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT).

**Diseño Organizacional y Cultura Corporativa: Estrategias para
la Competitividad en Entornos Globalizados**

M.E. José de Jesús Reyes-Sánchez

M.E. Mario Alberto García-Camacho

Dra. Jannet Maricela Barrientos Luján

TECNM ITS FRESNILLO

Índice

<i>Resumen</i>	11
<i>1. Estructura organizacional</i>	13
1.1. Conceptualización de estructura y diseño organizacionales	13
1.2. Jerarquía, cadena de mando y sus implicaciones para el control.....	14
1.3. Dimensiones básicas del diseño organizacional	15
1.4. Principios básicos del diseño organizacional (diferenciación e integración; centralización y descentralización).....	17
1.5. Agrupamiento y diseño de puestos.....	20
1.6. Departamentalización	22
1.7. Las estructuras funcionales y sus diferentes formas.....	25
1.8. Modelos y diseños de estructuras organizacionales	27
1.9. La influencia de la organización informal	29
<i>2. Clima y cultura organizacional</i>	31
2.1. Conceptualización de cultura y cultura organizacional	31
2.2. Características de la cultura organizacional	36
2.3. Tipos de culturas organizacionales	39
2.4. Fuentes de la cultura organizacional.....	43
2.5. Creación, fortalecimiento y conservación de la cultura organizacional ...	47
2.6. Los valores y la cultura organizacional.....	54
2.7. Ética organizacional.....	58
2.8. Evaluación de la cultura organizacional	60
2.9. La cultura organizacional y la calidad de vida en el trabajo	63
<i>3. Equipos de trabajo en el ámbito administrativo</i>	67
3.1. Naturaleza y tipos de grupos	67
3.2. Etapas del desarrollo de un grupo	71
3.3. Conceptualización de equipo de trabajo en las organizaciones	75
3.4. Tipos de equipos de trabajo.....	77

3.5. La motivación de los equipos de trabajo.....	81
3.6. El facultamiento de los equipos en la toma de decisiones (empowerment)	82
3.7. Proceso de formación de equipos y desarrollo intragrupal.....	90
3.8. Etapas del desarrollo de un equipo	93
3.9. Equipos autodirigidos y de alto rendimiento	96
3.10. Resistencia a los equipos	100
<i>4. Comunicación Organizacional</i>	103
4.1. Conceptualización y funciones de la comunicación organizacional	103
4.2. Proceso de comunicación	110
4.3. Principios de la comunicación	114
4.4. Barreras de la comunicación	121
4.5. Información, canales y medios para la comunicación	124
4.6. Redes de comunicación en los grupos y equipos	128
4.7. Estrategias y dinámicas para mejorar la comunicación organizacional..	130
4.8. Comunicación, conflictos y negociación	133
4.9. La tecnología de la información y la comunicación	137
4.10. Las habilidades de comunicación de los gerentes.....	140
<i>5. Conclusiones</i>	145
<i>6. Referencias</i>	147
<i>7. Glosario</i>	151

Índice de tablas

Tabla 1. Comparativa de modelos mecanicista y orgánico.....	26
tabla 2. Ventajas y desventajas del modelo simple, modelo burocrático y modelo matricial.....	28
tabla 3. Comparativo de dimensiones culturales hofstede y trompenaar	33
tabla 4. Tres fuerzas para el sostenimiento de una cultura organizacional.....	35
tabla 5. Cultura tradicional y cultura participativa en las organizaciones	42
tabla 6. Valores organizacionales	48
tabla 7. Metodos de medición de la cultura	62
tabla 8. Características de los equipos sociotécnicos.....	65
tabla 9. Tabla de ventajas de los equipos sociotécnicos	65
tabla 10. Tipos de grupos y características	68
tabla 11. Ejemplos de grupos en las organizaciones.....	71
tabla 12. Fortalezas y debilidades del modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo.....	74
tabla 13. Ventajas y desafíos de los equipos de trabajo:	76
tabla 14. Beneficios y desventajas de los tipos equipos de trabajo:	78
tabla 15. Estrategias y herramientas para motivar equipos de trabajo:	82
tabla 16. Facultamiento en empleados, equipos, lideres y desafíos a los que se enfrentan.....	88
tabla 17. Formas de aplicación del facultamiento	89
tabla 18. Proceso de formación de equipos	90
tabla 19. Niveles para fomentar el desarrollo intragrupal	92
tabla 20. Tipos y causas para la resistencia a los equipos.....	101
tabla 21. Funciones de la comunicación organizacional.....	106
tabla 22. Proceso de comunicación según autores	112
tabla 23. Fortalezas y debilidades de la comunicación dentro de las organizaciones.....	113
tabla 24. Principios de la comunicación en la organización.....	120
tabla 25. Beneficios de las estrategias en la comunicación organizacional	132
tabla 26. Comunicación, conflicto y negociación.....	136
tabla 27. Beneficios del uso de la tecnología de la información y la comunicación	139

Índice de figuras

Figura 1. Esquema inicial del diseño organizacional	22
figura 2. Ejemplos de departamentalización	24
figura 3. Siete características de la cultura organizacional.....	38
figura 4. Fuentes de la cultura de una organización	46
figura 5. Los cinco grandes rasgos de la personalidad	52
figura 6. Valores superiores y utilitarios	56
figura 7. Niveles de la ética empresarial.....	60
figura 8. Características de la calidad de vida en el trabajo.	63
figura 9. Clasificación de grupos.....	69
figura 10. Etapas del desarrollo de un grupo.....	73
figura 11. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo....	77
figura 12. Beneficios para los empleados y empresa	85
figura 13. Escala del facultamiento en la toma de decisiones.....	87
figura 14. Etapas del desarrollo de un equipo	94
figura 15. Roles de un equipo	96
figura 16. Características de un equipo autodirigido.	98
figura 17. Funciones de la comunicación organizacional	108
figura 18. Habilidades de la comunicación de los gerentes	142

En el presente trabajo se ha destacado la importancia de adaptar las estructuras empresariales para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

A partir de la revisión de autores como Hodge (2003), Chiavenato (2004) y Daft (2010), se enfoca en cómo la estructura organizacional, definida como el marco formal que guía las relaciones jerárquicas y coordina las actividades dentro de una empresa, debe diseñarse de manera flexible para permitir a las organizaciones anticiparse a las demandas del mercado y responder con agilidad a los cambios del entorno.

Además, se enfatiza la necesidad de comprender la relación entre la jerarquía y la cadena de mando como mecanismos de control y coordinación. A medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad, se incrementa la división del trabajo, lo que lleva a la creación de niveles jerárquicos que facilitan la supervisión y el monitoreo del desempeño. Sin embargo, se advierte sobre los riesgos asociados con estructuras excesivamente jerárquicas, como la distorsión de la comunicación y la pérdida de agilidad en la toma de decisiones.

Otro aspecto destacado es el análisis de la cultura organizacional, vista como un conjunto de valores, creencias y normas compartidas que moldean el comportamiento de los empleados y definen la identidad de la organización. Utilizar los aportes de Robbins y Judge (2009) permite comprender cómo una cultura organizacional sólida puede fomentar el compromiso de los empleados, mejorar la cohesión interna y facilitar la innovación. Asimismo, se examinan los diferentes tipos de culturas organizacionales, como las conservadoras y las adaptables, donde las primeras tienden a resistir el cambio mientras que las segundas son más flexibles y responden mejor a las dinámicas del mercado.

Asimismo, se resalta la importancia del diseño de puestos como una herramienta para aumentar la eficiencia y mejorar la asignación de recursos humanos dentro de la empresa. El diseño adecuado de los puestos permite reducir la cantidad de tareas asignadas a cada empleado, promoviendo una mayor especialización y facilitando la coordinación entre las diferentes áreas funcionales.

Finalmente, se señala la importancia de los equipos de trabajo como elementos clave para el éxito organizacional. Se destaca cómo el empoderamiento, o empowerment, y la delegación de autoridad en los equipos permiten una mayor flexibilidad y una toma de decisiones más ágil, lo que contribuye a mejorar el rendimiento global de la empresa. A partir de las aportaciones de autores como Jones y George (2010), se analiza cómo los equipos autodirigidos y de alto rendimiento pueden facilitar la innovación y mejorar la capacidad de la organización para resolver problemas complejos.

Palabras clave: estructura organizacional, cultura organizacional, equipos de trabajo

Jel Code: M10 (Administración de Empresas General), M14 (Cultura Corporativa;

Diversidad; Responsabilidad Social), L22 (Organización de Empresas y su

Comportamiento), D23 (Comportamiento Organizacional; Transacciones; Costos de

Transacción; Propiedad), O15 (Desarrollo Económico; Recursos Humanos; Capital Humano; Desarrollo Laboral; Migración).

1. Estructura organizacional

1.1. Conceptualización de estructura y diseño organizacionales

No es, sino por la fuerte influencia de la globalización sobre las organizaciones que estas han tenido a su vez que dar respuesta a las exigencias del mercado en las cuales están inmersas (Parra & Pilar, 2009), hasta hace algunos años las organizaciones se consideraban algo aislado del medio ambiente que le rodeaba.

El concepto de estructura y diseño organizacional hasta hace algunos años era considerado como algo análogo y a la vez sinónimo uno del otro, lo cual Hodge (2003) describe que la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, asimismo, describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”.

Por otro lado, Chiavenato (2004) considera que para un perfecto y correcto funcionamiento de las organizaciones en sus actividades diarias deben contener e integrar dentro de su estructura: tareas, relaciones, recursos, pero sobre todo el capital humano que son las personas, así como órganos internos que facultan esta estructura como un esqueleto en la cual se coordinan y ayudan todo el conjunto de componentes para lograr un desempeño (Daft, 2010). De aquí la importancia de que dentro de estas organizaciones en su parte estructural se logre conjuntar los componentes orgánicos, equipos, puestos, jerarquías y relaciones logren un perfecto equilibrio que es vital para el desempeño de las funciones consideradas.

En particular, Jones y George (2010), especifican que “el diseño organizacional es el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacional, de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz”.

En su trabajo sobre Teoría y Diseño organizacional Daft en el 2010, define a la estructura organizacional como el modo en el que se agrupan, se coordinan, pero sobre todo se dividen las actividades laborales que representan una función dentro de una empresa, permitiendo identificar los seis elementos de una estructura en la organización, los cuales se compone por la especialización en el trabajo,

departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización.

1.2. Jerarquía, cadena de mando y sus implicaciones para el control

Una vez que las empresas logran definir su estructura y el diseño organizacional aparecen otras necesidades endémicas que son exclusivas de las organizaciones y que, aunque parecieran ser iguales a las de los demás estas adquieren un carácter único y tal vez irrepetible. Por qué el nivel de distribución de mando en cada una de ellas es diferente y cambiante.

La jerarquía desde los tiempos antiguos ha sido un referente de poder que se ha dado de mano en mano, por posición política, por imposición, e incluso para sacar ventaja respecto a otros, la jerarquía entonces en vista desde la parte organizacional surge cuando los gerentes les resultan cada vez más difícil coordinar y motivar a los empleados de forma eficaz (Gareth, 2008).

Uno de los factores predominantes para el surgimiento de la jerarquización dentro de las organizaciones y al interior de las estructuras de las empresas es posiblemente el crecimiento exponencial y el desarrollo de las empresas lo que incentiva a crearla (Nieto, 1992), es en la medida que las organizaciones y empresas crecen de igual manera la división de labores y la especialización debe ser considerada como primordial dado que ahora las tareas son muy distintas y se requiere coordinar los esfuerzos por medio de autorización de jerarquía. (Manzano, 2006).

Para aumentar y mejorar los niveles de coordinación y motivación en los empleados las organizaciones tienden a aumentar la cantidad de gerentes para monitorear, evaluar y recompensar a los empleados, pero también incrementar el número de niveles de jerarquía en la administración, (Fernández, 2009) esto permite generar un método donde se tenga una supervisión directa. (Pineda et al., 1994) Cuando los gerentes logran una supervisión directa ayudan a desarrollar aumentar las habilidades de su administración y lo que permite mejorar continuamente las habilidades gerenciales de sus subordinados.

Aunado a la jerarquización surge entonces el concepto cadena de mando que debe identificarse según (Robbins & Judge, 2009) es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de organización al escalón más bajo, que prevé entonces la autoridad donde desde ahí se derivan las órdenes para que sean obedecidas

y una unidad de mando donde se establece la superioridad un empleado sobre otro. (Ponce, 1968)

Se establece entonces los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas obedezcan mejor conocida como autoridad, para ello la extensión del control es importante porque determina los niveles jerárquicos en una organización. (Ponce, 1978)

Cuando una organización tiene pocos niveles de jerarquía se conoce como organización plana y cuando los niveles entre tamaño y organización son altos se considera como organización alta. Por lo tanto, si una organización se vuelve demasiado alta es inevitable experimentar diversas problemáticas con el grado de control. (Murillo, 2006)

Con este tipo de organizaciones se presentan algunas problemáticas para balancear los diferentes aspectos que intervienen dentro del desarrollo natural de las organizaciones uno de ellos es la comunicación, dado que al existir demasiados niveles jerárquicos torpeza en la comunicación entre más larga sea la cadena de mando la comunicación entre niveles inferiores y superiores es totalmente reducida, (Jones & George, 2010) otra de las problemáticas que se tiene es la distorsión en la finalidad de la información es decir la comunicación por un lado pierden parte de su fidelidad, pero por otro los niveles jerárquicos ya sean superiores o inferiores, las manipula a su favor y a sus propios intereses. (Van Dijk, 2006).

1.3. Dimensiones básicas del diseño organizacional

En su trabajo de comportamiento organizacional, dinámica del éxito en las organizaciones, Chiavenato (2009), describe al diseño organizacional como un proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. (Marcó, F. 2004). La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El siguiente paso para entender las organizaciones es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: Estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Por este medio se establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones.

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos. Ellas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales.

Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que se encuentran las estructuras y los procesos de trabajo.

El entorno organizacional debe responder a los cambios del entorno y a las incertidumbres que este permea, los problemas a los que se enfrentan los gerentes. (Labarca, 2007) Para ello las estructuras y las culturas empresariales deberán de ser más flexibles (Rivera Rodríguez & Figueroa, 2013) para facilitar y acelerar la toma de decisiones y la comunicación. Entonces el entorno fomentará a descentralizar la autoridad a delegar el poder a los empleados en niveles inferiores y promover valores y normas para generar el cambio y la innovación. (Jones & George, 2010)

Respecto al entorno organizacional se debe enfatizar que cuando la incertidumbre es baja o nula, es fácil que gerentes y directivos encuentren entornos estables en las organizaciones y por lo tanto sea fácil conseguir los recursos. (Zapata et al. 2015) por lo tanto se requiere menos coordinación y la comunicación entre personas de manera es más sencillo se pueden tomar decisiones con mayor facilidad y se puede establecer normas y valores en las autoridades a esto se le conoce como un entorno estable. (Sterling, 2007).

La dimensión que más se debe fortalecer, es la de la estrategia, para Jones y George (2010) en su aportación administración contemporánea, la identifican como: conjunto de decisiones y acciones gerenciales relacionadas entre sí que ayudan a una organización a alcanzar sus metas.

Que acompañado de la planeación facultan y facilita de la mejor forma la toma de decisiones en los procesos para formularlas.

Por su parte en la dimensión de tecnologías se debe rescatar que son la combinación de habilidades, conocimientos, máquinas y computadoras con las que se diseñan, se produce y se distribuyen bienes y servicios, (Jones & George, 2010) Cuan más compleja es la tecnología es mayor la necesidad de qué gerentes y directivos así como

empleados tengan una estructura flexible que acreciente la facultad de los gerentes para responder a las situaciones y a las necesidades, (Uvalle, 2009) a su vez cuando la tecnología es sencilla es más conveniente una estructura formal donde se estipule todos los procedimientos que se deben ejecutar. (Torres Reina, 2015)

En diversos estudios se ha podido comprobar que los factores que determinan a la tecnología como no rutinaria o complicada dependerán de la variedad de la tarea y su potencial de análisis, (Álvarez, 2015). Por un lado, la variedad de la tarea está determinada por problemas que debe resolver en el transcurso de su actividad diaria, así como situaciones nuevas o inesperadas que limitan el desempeño en ese momento, (Salazar, 2019) a su vez, el potencial de análisis de tarea es la forma en que se pueden dar respuestas programadas y que se caracteriza por tener variedad de respuestas para cada acción presentada.

El factor determinante para la generación y gestión de la estructura y la cultura organizacional, son sin lugar a dudas los recursos humanos, y es que dependerá del nivel de fuerza laboral y capacidad calificada para desempeñar sus funciones, que estará sujeta a cómo se generen esas estructuras internas niveles jerárquicos estructuras flexibles cantidad y en la autoridad descentralizadas o centralizada, de ahí que el capital humano es decir los empleados juegan un papel importante para esta estructuración.

1.4. Principios básicos del diseño organizacional (diferenciación e integración; centralización y descentralización)

Al interior de las organizaciones es importante designar funciones tareas papeles dividir las actividades y por supuesto organizarlas para ello se crea el concepto de diferenciación que se puede y debe entender como: la diferenciación en el diseño organizacional es el proceso por el cual una organización asigna personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad para lograr sus objetivos.

Jones y George (2010), resaltan a la función organizacional como el conjunto de conocimientos correspondientes a las tareas que les son requeridas a una persona según su posición en una organización, esto es, un trabajador que recibe funciones y tareas junto con responsabilidades deberá ser considerado responsable de los recursos utilizados, así como el cumplimiento tácito para el logro de la meta y objetivo es decir la satisfacción del cliente en cumplimiento de su labor. (Ocampo Ulloa et al., 2019)

En la medida que las organizaciones y empresas tienen crecimientos exponenciales de igual forma crece la necesidad de acción, es decir la generación y división del trabajo donde los gerentes son contratados para realizar funciones cada vez más complejas, pero a su vez tener personal con mayor responsabilidad es decir la búsqueda de la especialización que permite a los individuos desarrollar sus capacidades y conocimientos individuales (Chiavenato, 2004).

Entonces una persona deberá ser responsable a otra de su desempeño, dejándole responsabilidades, pero también la capacidad de coordinar y motivar a más personas para que trabajen a favor del interés de la organización a esto se le conoce como la diferenciación en primera instancia.

A partir de ello se crean las divisiones que es subunidad donde se aglomeran departamentos, áreas y funciones en las cuales se comparten responsabilidades laborales, estas responsabilidades, responden a diferentes funciones, como las apoyo en las cuales se comparte relaciones con su medio ambiente y partes interesadas estas se incluyen compras, como adquisición entrada – venta, públicas y cuestiones legales.

También se crean las funciones de producción para mejorar la eficacia y eficiencia en la elaboración de productos, el control y las operaciones de calidad, además existen las funciones de mantenimiento en las cuales va desde reclutar y capacitar personal, las de ingeniería que son la reparación de máquinas dañadas, servicios de limpieza como la intendencia y las condiciones saludables.

Asimismo, se crean las funciones adaptativas las cuales como su nombre lo indica permiten a la organización adaptarse a los cambios del ambiente, aquí se debe incluir la investigación y el desarrollo del estudio de mercado, la planeación desarrollo de nuevas opciones de productos.

Por último, las funciones administrativas que facilitan el control y la coordinación de actividades dentro de los departamentos y entre ellos, la unidad de todas estas funciones permite a las organizaciones tener la capacidad de crear y generar nuevos productos con gerentes altamente responsables en la formulación de estrategias y el establecimiento de políticas dentro de la organización para poder lograr ventajas competitivas significativas. (Jones & George, 2010)

Para tener una idea más clara de lo que es diferenciación lo podemos encontrar en un organigrama donde las funciones organizacionales están cimentadas por autoridad, es decir, van de mayor a superior y esto permite identificar quien tiene mayor presencia

en la toma decisiones y en la ejecución de las mismas, esto es la jerarquización (Chiavenato, 2004).

La diferenciación vertical en las organizaciones permite identificar la jerarquía de autoridad y de vincular las relaciones que se tienen en las funciones dentro de las organizaciones mientras que en la horizontal se puede ver el desempeño de los papeles de cada uno de los integrantes así como las funciones y las divisiones del trabajo. (Martínez, 2005)

Uno de los principios básicos del diseño organizacional es la integración, definida como el proceso de coordinar varias tareas, (Rotundo et al. 2010) funciones y divisiones para que puedan trabajar juntas y no con propósitos distintos, después un mecanismo muy sencillo que es la jerarquía de autoridad, es la técnica que permite dictar quienes, a quienes, y cómo coordinar los diferentes papeles dentro de la organización es decir la integración.

El segundo mecanismo que se utiliza en la integración es el contacto directo entre las personas de diferentes unidades entendiéndose que el principal problema que existe entre las funciones es que un gerente de una función no tiene autoridad sobre un gerente de otra subdivisión, para resolver estas dificultades los gerentes de ambas áreas deben tener contacto directo con otros para poder trabajar en conjunto y así resolver de forma más sintética y rápida los problemas.

Otra tarea para resolver, son la función de la vinculación en la cual en dos subdivisiones ambos buscan funciones de conexión y vinculación entre las actividades para poder dar respuesta. Si ya hiciera hermana las fuerzas de tarea las cuales son comités temporales establecidos para tratar problemas en específico cuando se presenta una necesidad de resolución, se reúnen regularmente para buscar una solución. Posteriormente se crea un equipo de fuerza de tarea o Comité permanente que a su vez se convierte en estrategias constantes.

La integración y la diferenciación entonces obtienen una responsabilidad bastante significativa en el desarrollo y el crecimiento de la organización, pues son los gerentes directivos y dueños los responsables de buscar un equilibrio entre estas dos, una organización con alto nivel de complejidad necesita forzosamente un alto nivel de integración, Y por el contrario cuando las estructuras funcionales son muy simples entonces se requiere una diferenciación muy marcada para poder tomar decisiones de manera eficiente. (Jones & George, 2010)

Como ya se ha dicho los gerentes en los altos niveles jerárquicos tienen el poder para tomar decisiones importantes, cuando la autoridad se mantiene en estos niveles jerárquicos entonces se llama autoridad altamente centralizada, y cuando la autoridad se delega a gerentes en todos los niveles jerárquicos ahí se le llama jerarquía descentralizada.

Una ventaja que se puede encontrar en los niveles centralizados es que permite a los directivos coordinar las actividades en las organizaciones y que estén enfocadas a las metas y objetivos, pero se encuentra con una alta carga de actividades y de trabajo lo cual evita que se pueda enfatizar en todos y cada uno de los procesos lo cual dificulta actividad constante.

Sin embargo, en los niveles descentralizados se promueve la flexibilidad y la reciprocidad en la toma de decisiones en cualquier momento, los gerentes de sus unidades o divisiones permiten a sus alternos o inferiores tomar decisiones importantes para que demuestren sus habilidades y destrezas, la desventaja más importante es que al delegar tantas responsabilidades la coordinación y la planeación puede ir y crear momentos difíciles y dificultosos puede no ser la visión con la que se debe trabajar.

Probar los principios básicos del diseño organizacional respecto a la diferenciación y la integración son herramientas que permiten a las organizaciones crecer exponencialmente.

Por un lado, la diferenciación ejemplifica perfectamente las funciones que se deben realizar en cada una de las áreas con una jerarquización y con una orden de mando que va desde superiores hasta inferiores, por otro lado, la integración permite la flexibilidad para poder integrar todas las funciones que se realizan y trabajar de manera

Y por último la autoridad jerárquica determina la toma de decisiones con sus ventajas y desventajas, sin embargo, la toma de decisiones descentralizada se encuentra en boga dado que permite a niveles y sus niveles tomar decisiones que sean que sean significativas para el quehacer diario.

1.5. Agrupamiento y diseño de puestos

A lo largo de la historia, uno de los principales retos que han tenido las organizaciones es responder a las necesidades de los clientes, al mercado internacional, a las nuevas formas de trabajo más especializado, pero que además requiere de estructuras

novedosas que les permitan lograr una ventaja competitiva, esta se logra modificando las estructuras internas organizacionales, como es el diseño de puestos para ello se aborda el concepto agrupamiento y diseño de puestos.

Se puede considerar que el paso más importante, pero además el primero del diseño organizacional es el diseño de puestos, donde por medio de un proceso, los gerentes, directivos, incluso dueños, determinan como dividir los puestos de trabajo en específico con tareas concretas, para satisfacer los servicios al cliente.

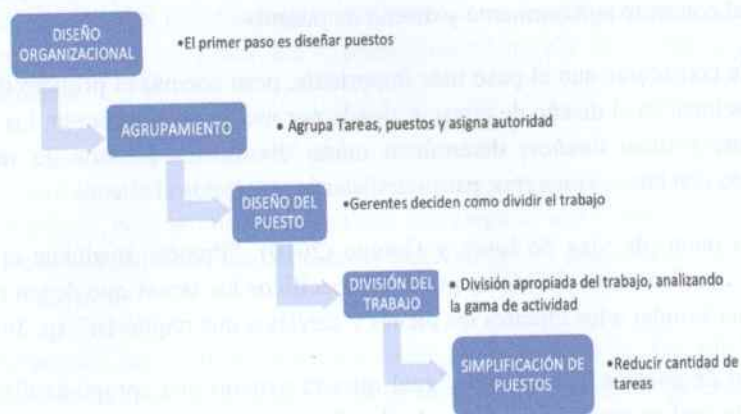
Desde el punto de vista de Jones y George (2010): “Proceso mediante el cual los gerentes deciden como dividir impuestos específicos las tareas que deben realizarse para poder brindar a los clientes los bienes y servicios que requieren”. (p. 348)

El diseño de puestos, permiten de igual manera generar una apropiada división del trabajo, la cual es crucial para aumentar la eficiencia y la eficacia, esta división, a su vez facilita los gerentes identificar en cada organización, las tareas que deben realizarse, armar los puestos necesarios y asignar funciones y actividades para lograr una simplificación de los puestos, es decir, reducir la cantidad de tareas que desempeña cada trabajador.

En opinión de Jones y George (2010) “el diseño de puestos es el proceso mediante el cual los gerentes deciden cómo dividir las tareas en impuestos específicos”. (p. 349). Con base al concepto diseño de puestos Velasco y Miño (2019) señalan:

Para la realización del diseño del puesto de trabajo se tiene que identificar la posición, métodos de trabajo y las competencias de cada uno; éstas tienen una variación conforme al puesto, nivel jerárquico y el área de desempeño. Los trabajadores deben ser capaces de maniobrar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología (p. 2).

Figura 1. Esquema inicial del diseño organizacional



Nota: esquema inicial del diseño organizacional.

Fuente: elaboración propia con base a Jones y George (2010 p. 349)

De igual forma, sabe Chiavenato (2010) propone: “la agrupación de tareas es una estrategia de productividad que implica reunir tareas similares para finalizarlas todas a la vez. Esta técnica puede ayudarte a evitar intentar realizar varias tareas al mismo tiempo e incrementar el tiempo que dedicás a concentrarte en las tareas” (p. 465).

Robbins y Judge (2009), señalan que “una de las maneras más eficientes de lograr el agrupamiento es con base a agrupar actividades, por las funciones que se realizan, por las tareas asignadas y por jerarquías que se tienen” (p. 521).

Esto permite obtener una ventaja bastante significativa respecto a las responsabilidades del desempeño de los gerentes, pero también de los empleados y de igual forma del desempeño del producto, dado que permite una agrupación de manera autónoma.

1.6. Departamentalización

Desde sus inicios, los individuos que elaboran en empresas u organizaciones han buscado consolidar día con día las formas de mejorar sus actividades, repartiéndolas en funciones, y asignando tareas a cada uno de los trabajadores, facultando de

autoridad a quienes lo amerita, pero, además, buscando la mejor forma de funcionalidad que lleve a la empresa a lograr los éxitos planteados en sus metas y objetivos, para ello creó la departamentalización.

Urquijo (2004), considera el término departamentalización como:

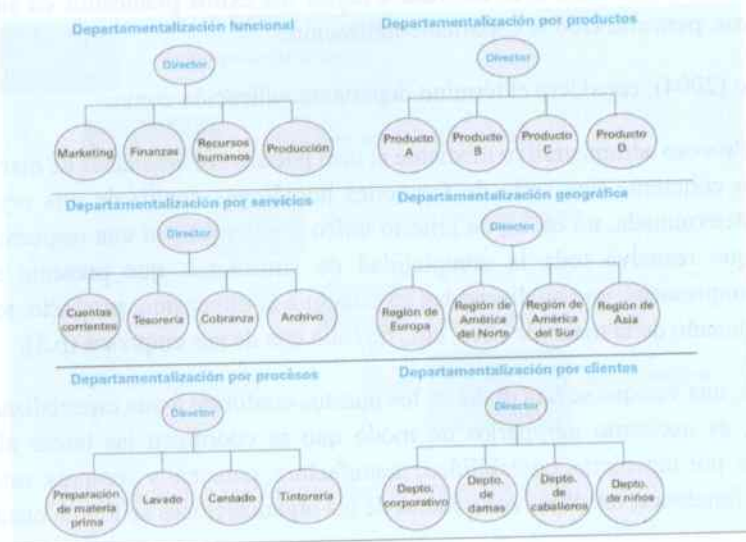
Proceso administrativo mediante el cual pueden ser ordenadas de manera lógica o coherente una serie de funciones homólogas dentro de una organización determinada. no es, en un criterio único e inflexible, ni una respuesta mágica, que resuelva toda la complejidad de situaciones que presenta el mundo empresarial, con su diversidad en cuanto a la dimensión, producto, tecnología, tamaño de la mano de obra, etc., de cada una de sus empresas (p.3).

Por ello, una vez que se han dividido los puestos conforme a una especialización en el trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas afines, por ejemplo, por ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y compras, esto permite que las funciones, los objetivos y metas de las organizaciones se logren claramente.

Conforme a las organizaciones tienen un desarrollo y crecimiento paulatino, la complejidad del trabajo, en las organizaciones se ve incrementada significativamente, ello, por el gran número de tareas y de integrantes que están inmersos, para ello se gestiona la especialización vertical, es decir, mayor número de niveles jerárquicos al interior. Derivado de esto, al tener mayor número de departamentos, la especialización empieza a ser horizontal. A esto se le llama departamentalización que es agrupamiento de tareas y de personas de acuerdo con sus funciones.

Ahora bien, una de las tendencias más significativas es que las grandes empresas, las medianas y las pequeñas cuentan con clientes específicos que buscan sus servicios o bienes para satisfacer sus necesidades, y para responder a ello, las organizaciones deben crear acciones, o actividades y en su defecto de departamentos que cumplan con las funciones para las cuales son requeridas.

Figura 2. Ejemplos de departamentalización



Fuente: Chiavenato (2009, p. 105)

A pesar de que la mayoría de las organizaciones busca prestar bienes y servicios. Cada una generará su departamentalización dependiendo de la complejidad de las funciones que tiene que realizar, es decir, cuanto más compleja sean las tareas de las organizaciones más diversificadas serán las habilidades y las competencias que requiera, mientras que mayor sea la necesidad de tener equipos multidisciplinarios mayor se tendrá que hacer la funcionalidad de los departamentos.

Diversos son los autores que abordan el concepto de departamentalización señalando dos aspectos importantes, primero la función de la departamentalización es formar equipos de trabajo, altamente efectivos y eficientes, por otro lado, coordinar las actividades interdependientes, entre los departamentos, integrando grupos que tengan funciones similares o especialidades que les permitan aprovechar sus capacidades en el trabajo.

Por último, el diseño organizacional constituye una prioridad de la administración. Debe generarse a partir de estructuras básicas para la asignación de personal y recursos para una tarea, los mecanismos de cómo se operan asociado a todos los procedimientos que se realizan al interior de las organizaciones y por último los mecanismos de

decisión que permite de manera anticipada, tomar decisiones sobre los procesos en los cuales se tiene conocimiento, a todo ello le llamamos estructuras funcionales.

1.7. Las estructuras funcionales y sus diferentes formas

Las dimensiones estructurales señalan los niveles para distinguir las características internas de una organización, las cuales son susceptibles a medición y comparación. Algunos autores coinciden en señalar los siguientes aspectos de las dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, proporción de empleados o división en departamentos y amplitud de control.

Dependiendo del enfoque que reciba el diseño de cada organización, se podrá clasificar en mecanicista o inorgánico.

El modelo mecanicista es adecuado para implementarse en entornos estables, y con pocos cambios dado que busca y aprovecha la estabilidad que le determina el diseño para buscar una mayor eficiencia, dado que nada cambia la formalización, se garantiza en todos los aspectos y áreas dentro de la organización, la centralización, permite tomar decisiones y tener absoluto, control sobre los trabajos, garantiza la jerarquía y estandariza todos los procesos y actividades.

Para Aguilera y Rodríguez (2005) "se contempla a la organización como una simple coordinación de acciones humanas, cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y servicios" (p. 2)

En conceptos de Chiavenato (2010) "cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo tradicional o mecanicista" (p.101)

Por otro lado, el modelo mecanicista presenta una configuración piramidal, basada en departamentos que son rígidos e inflexibles, con formalidades muy estrictas y con características de modelos burocráticos.

Otro lado, el modelo orgánico se adapta a las condiciones cambiantes y a las dinámicas del entorno, lo que favorece la eficacia del diseño y una alta libertad, toma de decisiones descentralizada, reducción drástica de jerarquías, pero además proporciona la delegación de autoridad y responsabilidad de los trabajadores, lo cual se traduce en una gran aportación de innovación y creatividad que da gran valor a los trabajos que se realizan. (p. 103)

Existen dos enfoques para el diseño organizacional, el tradicional y el sistemático: para el enfoque tradicional para el diseño organizacional. El control jerárquico y el flujo es vertical. Respecto a las instrucciones de trabajo, la administración, la supervisión de personal y las relaciones verticales se dan entre jefe y subordinado, es decir, con un orden jerárquico muy marcado.

Mientras que en el segundo enfoque el sistémico está centrado en los procesos donde sus esfuerzos están centralizados en el flujo de tareas en los procesos horizontales, se otorga importancia al cliente. Es un proyecto holístico que conlleva a los productos y servicios que solicita el consumidor.

Tabla 1. Comparativa de modelos mecanicista y orgánico

Modelo mecanicista	Modelo orgánico
La autoridad se encarga de la toma de decisiones	Las personas asumen la autoridad para toma decisiones conforme lo dictan las necesidades organizacionales y funciones.
Especialización individual	Especialización conjunta
Mecanismos simples de integración	Mecanismo e integración complejos
Centralización en la toma de decisiones	Descentralización de las decisiones
Estandarización	Equipos de trabajo multifuncionales

Fuente: elaboración propia con base Chiavenato (2010)

En definitiva, se puede determinar que ambas estructuras tienen su lugar. Todo dependerá del tipo de organización del que se trate, una estructura mecánica se diferencia mucho de una orgánica. Cada una de ellas tiene puntos fuertes, así como puntos débiles, y es muy importante realizar un buen análisis tanto del funcionamiento de la organización como del entorno. Todo para elegir aquella estructura que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Es preciso tener en cuenta que la competencia cada vez más global y la demanda de mejor calidad y entregas más rápidas, hace que el modelo orgánico se imponga cada vez más al modelo mecánico.

1.8. Modelos y diseños de estructuras organizacionales

Como anteriormente se ha señalado la estructura organizacional, permite realizar una distribución, agrupar y coordinar todas y cada una de las tareas de las organizaciones, pero además permite adoptar diferentes enfoques y formatos en función de su entorno, del medio ambiente que lo rodea, de la tecnología, disponible, de la capacidad económica y financiera de la organización, del número de empleados, de las políticas y leyes que prevalecen, además se adapta y se línea para cumplir con todas y cada una de las condiciones en las cuales está inmersa. Para ello existen diferentes modelos de organización, los básicos son la estructura simple, la burocrática y la matricial, entre otros.

Para Chiavenato (2009), la estructura matricial “es una estructura híbrida o mixta que combinen una misma estructura organizacional, dos formas de separación, por departamentos función: funcional y de productos” (p. 108)

Por lo tanto, Una organización matricial es una estructura de empresa donde los equipos dependen de varios líderes. El diseño matricial mantiene una comunicación abierta entre los equipos y puede ayudar a las organizaciones a crear productos y servicios más innovadores.

Asimismo, la estructura matricial, se puede identificar en organizaciones donde las funciones dependen estar sincronizadas entre los productos que se realizan o servicios que se ofrece y la organización con las funciones que realiza.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del modelo simple, modelo burocrático y modelo matricial

Modelo	Ventajas	Desventajas
Modelo simple (Chiavenato, 2009)	• Agilidad en la toma de decisiones. • Estructura sencilla • Amplio margen de control • Sumamente flexible al cambio. • Facilidad en la coordinación de actividades y funciones.	• Tiene grandes limitantes • Riesgos en el desempeño • Director, tiene mandos sobre todo lo que generan ambigüedad • El director general toma todas las decisiones. • Todas las tareas dependen de una sola persona.
Modelo burocrático (Chiavenato, 2009)	• Los procesos garantizan la consecución de objetivos. • Rapidez en la toma de decisiones. • Reglamentos que garantizan la interpretación de responsabilidades y actividades. • Rutinas y procedimientos uniformes. • Confiabilidad en los procesos rutinarios que cumplen normas.	• La especialización provoca que cada organismo busque sus objetivos y no los de la empresa. • Existe separación de unidades. • Conflicto por las funciones desempeñadas. • Se presentan barreras de comunicación. • No hay flexibilidad en ninguna de las funciones. • Rigidez total en procesos.
		• Aversión sobre los ajustes, la innovación y el cambio.
Modelo matricial (Chiavenato, 2009)	• Funciones especializadas, agrupa, especialistas y facilita la coordinación. • Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes. • Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad. • Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios Ofrece economías de escala al utilizar más eficientemente los recursos.	• No existe la unidad de mando. • Los trabajadores tienen dos jefes • Toda actividad implica una doble cadena de mando. • Se provoca confusión respecto a la autoridad • Hay gran aumento de ambigüedad • Posibilidad de conflictos. • No hay claridad en los mandos, ni en funciones especializadas.

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2009)

Cómo se puede identificar los tres modelos de estructura organizacional, tienen sus ventajas y desventajas, pero lo que las hace enriquecedor es que cada una ha desarrollado desde su función, fortalezas que le permiten seguir vigentes dependiendo del número de empleados, de las capacidades económicas, pero sobre todo de la visión de los gerentes y dueños, pero además, permite que se tenga un panorama muy amplio de todas las vertientes por las que una estructura organizacional puede pasar y que estas dependiendo del grado de madurez que tenga la organización faculta a su crecimiento y desarrollo.

1.9. La influencia de la organización informal

En las organizaciones que han logrado tener un crecimiento exponencial, muchas de las reglas y normas que los empleados utilizan para realizar sus tareas no surgen de reglamentos o reglas formales que están establecidas, sino más bien por la interacción informal, entre las personas.

Para Gareth (2008), propone “Que los directivos al establecer una estructura formal de papeles interrelacionados también están creando una estructura social informal que afecta el comportamiento de manera imprevistas” (p. 137)

Cuando las autoridades jerárquicas de una organización reintroducen nueva autoridad, dentro de sus organizaciones, está destruyendo las normas que habían hecho los trabajadores anteriormente, y esto no coadyuva a un mejor desempeño.

Se debe considerar que, al realizar cualquier cambio organizacional, los efectos en la organización informal y en el comportamiento de los grupos van a alterar e interrumpir con las normas que los propios empleados, puesto que, ellos ya tenían claras, asimismo, cualquier empresa cuenta con una organización informal establecida que no aparece en ningún organigrama formal, pero con la que todos los empleados están familiarizados.

En palabras de Gareth (2008), La organización informal puede de hecho mejorar el desempeño organizacional. Los nuevos enfoques hacia el diseño de la organización indican que los gerentes deben aprovechar el poder de la organización informal para aumentar la motivación y proporcionar vías informales que los empleados utilicen para mejorar el desempeño organizacional.

2. Clima y cultura organizacional

2.1. Conceptualización de cultura y cultura organizacional

A lo largo de los años, el hombre ha buscado una identidad que va desde su personalidad, hasta el entendimiento de la convivencia con otros, creando pequeños nichos para lograr objetivos, que, por sí, solo el individuo no sería capaz de lograrlo, pero además, busco una trascendencia, entre sus iguales, entre sus grupos familiares, y en la representatividad que le da su entorno social, es decir, el reconocimiento de los demás, hacia su trabajo y hacia su desempeño.

Cuando se intenta abordar el concepto de cultura, es importante considerar que este viene de la interacción con los demás, donde desde un grupo, se comparten creencias, valores y comportamientos lo que le da un sentido a la interacción con los demás.

Varios filósofos y autores han presentado sus esfuerzos respecto a la conceptualización de la cultura, tratando de determinar las características esenciales de la misma.

Si bien es cierto el concepto de cultura tiene varias vertientes, Tylor (1975), considera que la cultura es: “aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre.” (p. 89) sintetizándolo como un todo generador de la sociedad, que es el reflejo de los individuos, creado por los individuos, pero, que, a su vez, es la misma sociedad quien transforma a los integrantes de ella, desarrollándolos y fomentando un crecimiento paulatino y dinámico.

De igual forma, Chiavenato (2010), enfatiza que: “la cultura tiene valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, así como código de conducta, políticas, de trabajo, tradiciones y normas que se transmiten de generación en generación, y que ella forma, transforma y alude al desarrollo de un ente social” (p. 120), por lo tanto, el comportamiento de los individuos y de los grupos, está intrínsecamente ligado a la motivación para realizar cualquier actividad, a la ética, a los compromisos que se tienen del cumplimiento de las metas, responde también a la religión (García-Granero et al., 2018), a la educación, e incluso al lenguaje y a las creencias que han sido fortalecidas en los núcleos sociales. Desde la percepción de Pacz y Subieta (2018).

La cultura son los patrones de conducta que se producen porque las personas valoran y siguen ciertas normas y orientaciones de acción. Estos valores compartidos juegan roles claves para el funcionamiento psicológico de los individuos y, aquellos que son centrales se reflejan en los textos y en las conductas colectivas (p.13).

Por lo tanto, hay manifestaciones culturales que expresan con mayor intensidad que otras su sentido de identidad, hecho que los hace diferentes de otras actividades que son parte común de la vida cotidiana.

De igual forma, la cultura contiene elementos esenciales para su evolución, como lo son la simbología, los valores, las creencias, los artefactos, que a su vez permiten en los integrantes general, cultos por medio de la representatividad de los antes mencionados, fortaleciendo la identidad entre iguales, pero que los caracteriza dentro de su núcleo, es decir de su cultura.

En síntesis, el concepto de cultura se refiere al significado de cultivo, agricultura o instrucción, de igual manera se aborda como el culto que los individuos rinden a una ideología, a una deidad o incluso reglas escritas o no, en una sociedad. (Hernández et al, 2011)

Para Hofstede y Trompenaer citados por Chiavenato (2009), identifican cinco dimensiones culturales que determinan el comportamiento de los individuos al interior de una sociedad.

Tabla 3. Comparativo de dimensiones culturales Hofstede y Trompenaer

Dimensiones culturales Hofstede (Chiavenato, 2010)	Dimensiones culturales Trompenaer (Chiavenato, 2010)
Distancia de poder: Se refiere a la distribución desigual de poder en la población, Lo que refleja la medida de subordinación en una relación laboral.	Universalidad contra particularidad: En el universalismo existen reglas sistemas legales y contratos, en el particularismo se dan las relaciones. La confianza entre individuos deberes como amigos y la familia.
La aversión a la incertidumbre: Medida en que las personas se sienten amenazadas, buscan la estabilidad, resultado de reglas y procedimientos muy cerrados.	Neutralidad contra afectividad: en la neutralidad, se limita el contacto colectivo y cercanías, en la afectividad, la orientación está guiada a las relaciones al contacto físico, libre y espontáneo.
El individualismo en comparación con el colectivo: Por un lado, las personas se concentran en sí misma, contraste la dependencia a un entorno o grupo social, es muy alta en algunos sectores, lo que interrumpe con la individualidad.	Individualismo contra colectivismo: Individualismo, centrado en personas como individuos, responde a desempeño laboral y toma de decisiones personales, en el colectivismo, el desarrollo de grupos sociales, reparto de utilidades, solución grupal de problemas.
Masculinidad en comparación con feminidad: Predominio de la masculino sobre lo femenino, se otorga mayor valor a los varones, la feminidad muestra interés por las relaciones y por los demás, por la calidad de vida y la igualdad.	Relaciones específicas contra relaciones difusas: En las específicas son directas abiertas y se separa el trabajo de la vida privada, en las difusas, las relaciones son más cerradas e introvertidos, se evita la confrontación abierta.
Orientación a largo plazo: Sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia, los miembros en la sociedad tienen distintos rangos, y los mayores deben ser respetados.	Relación personal contra atribución: Legitimación del poder y del estatus, en la atribución el estatus se deriva de quién es la persona, mientras que la relación personal depende del desarrollo de competencias y de logros.

Nota: se muestra una tabla de las dimensiones de la cultura.

Fuente: elaboración propia con base Chiavenato (2009)

Se puede observar Hofstede y Trompenaars. Presenta las aportaciones bastantes significativas para el desarrollo de las organizaciones, considerando los individuos como la parte medular de la cultura.

Así como cada entorno social e individuos han logrado desarrollar una cultura, asimismo, las organizaciones a lo largo de su desarrollo y desempeño han obtenido una cultura propia endémica y característica de sus necesidades, pero además de la adaptación de estas empresas a su ambiente laboral, un entorno social y cultural, así como económico. (Hernández et al, 2011)

En palabras de Hernández et al, (2011) la cultura organizacional: “conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización que la distingue y la identifica, orientándola hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar: al mismo tiempo se rige por percepciones e imágenes que las personas forman de ella”. (p. 92)

En su aportación, Robbins y Judge (2009), señalan que la cultura organizacional: es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, con características claves que la organización valora, como lo es el grado que las organizaciones estimulan a los empleados para que sean innovadores y acepten los riesgos, por otro lado lo que se espera de los empleados en su desempeño, el grado de atención al detalle como es la precisión, el análisis y la mejora continua, pero además, orientada a los resultados, a la gente, a los equipos, y por supuesto a la estabilidad laboral y económica de la empresa” (p. 551)

Por lo tanto, la cultura organizacional define y describe las características comunes entre los integrantes de las organizaciones y las empresas, las cuales son características claves para el desarrollo fundamental de las funciones a realizar.

El concepto de cultura organizacional es también un término descriptivo, dado que los empleados logran este acercamiento a sus empresas u organizaciones, debido a la forma como interpretan las características que están inmersas en la empresa, por ejemplo, el reconocimiento que se da a los empleados, a la labor que desempeñan, busca iniciativas de satisfacción en el trabajo, logrando la eficiencia y la eficacia en las funciones.

Cuando una organización logra tener una cultura dominante donde se expresan los valores fundamentales en la mayoría de los miembros de la organización. Esto permite tener una visión amplia clara, pero además compartida con sus integrantes en el logro de objetivos. (Jones & George, 2010)

Sin embargo, eso no quiere decir que no puedan existir mini culturas al interior de las organizaciones, mejor conocidas como subculturas, que por lo general son definidas y determinadas por los diseños departamentales y la separación geográfica, y caracterizadas por valores nucleares que son determinados los miembros de cada departamento y que comparte, valores y principios inculcados por el mini grupo. (Robbins & Judge, 2009)

La cultura al interior de las organizaciones juega un papel importante como obstáculo para la mejora del comportamiento del trabajador, que es juzgado por su desempeño y sus conductas, de igual forma como va a ser para el cambio, es decir, es cuando los valores compartidos por los trabajadores crean dificultades en los negocios.

Asimismo, los obstáculos para la diversidad se refieren a la raza, la edad, género, la discapacidad, e incluso las preferencias de cada integrante, y por último los obstáculos para la adquisición de funciones. Los miembros no persiguen, ni están alineados con la búsqueda de eficiencia, creando dificultades en los negocios.

Por lo tanto, una cultura organizacional no nace de la nada, sino que, por el contrario, es conforme a las costumbres y tradiciones, a la aplicación de normas y reglas lo que permite a los fundadores de una organización, fomentar la visión, la misión, pero, además, el crecimiento de su empresa con la intención de mantener viva esa cultura, y por ende la organización para ello sugieren Robbins & Judge (2009):

Tabla 4. Tres fuerzas para el sostenimiento de una cultura organizacional

Elemento esencial	Descripción de la fuerza
Selección	Contratar y seleccionar al personal que tenga el conocimiento, actitudes y habilidades para realizar los trabajos con éxito.
Alta dirección	Son las formas en que los altos directivos logran un efecto positivo, a través de su conducta, de su forma de dirigirse con sus subordinados, en el establecimiento de las normas y la aplicación de la misma, pero además, con la imagen directiva que juega un papel fundamental en la percepción de los empleados.
Proceso de socialización- Etapa previa a la llegada	En el periodo de aprendizaje es fundamental que se dé la capacitación y, por ende, la socialización en el sentido de agrupar los aprendizajes y conocimientos, y que perciba el nuevo empleado, valores, actitudes y expectativas que se tienen de él.

Fuente: elaboración propia tomado de (Robbins & Judge 2009)

Por último, para Chiavenato (2009), el primer paso para conocer una organización es conocer su cultura, dado que forma parte de la empresa, los empleados son parte de ella, participan en sus actividades, e incluso logran desarrollar una carrera al interior de ella, convirtiéndose entonces en un todo en su vida cotidiana, de ahí la importancia que tiene el fomento a la cultura organizacional, pues es desde ella que se desprende la formación de sus empleados, pero no sólo eso, sino de sus familias y de sus futuros grupos sociales.

2.2. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional está formada por normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros en una organización y dirige sus acciones a la realización de los objetos de esta, en su cumplimiento participan todos los miembros. (Chiavenato, 2009)

Reichers y Schneider (1990). Consideran que “la cultura organizacional está conformada por las condiciones y valores que delinean el patrón de actividades, opiniones y acciones que permiten la adaptación interna a la organización, e inciden en la consecución de los objetivos propuestos por la misma”. En este sentido, la cultura organizacional se constituye como un concepto complejo, multidimensional y multinivel. Esto es un factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, condicionante de la conducta individual de los miembros de una organización.

Por otro lado, Gareth (2008), propuso en su trabajo, creación de administración de la cultura organizacional, “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma”. (p. 177).

La cultura organizacional, entonces sirve para aumentar la efectividad, la toma de decisiones, el comportamiento, la información, pero, además, como parte fundamental para lograr una ventaja competitiva. De igual forma, fomenta los valores organizacionales que son los criterios estándares y principios claves para generar los comportamientos esperados ante situaciones y en la espera de resultados planteados por la empresa. (Gareth, 2008)

Gareth (2008), sostiene que existen dos tipos de valores al interior de las organizaciones, el valor terminal, que es el estado final o el resultado deseado que se busca alcanzar la excelencia, la responsabilidad, la fiabilidad, la rentabilidad, el

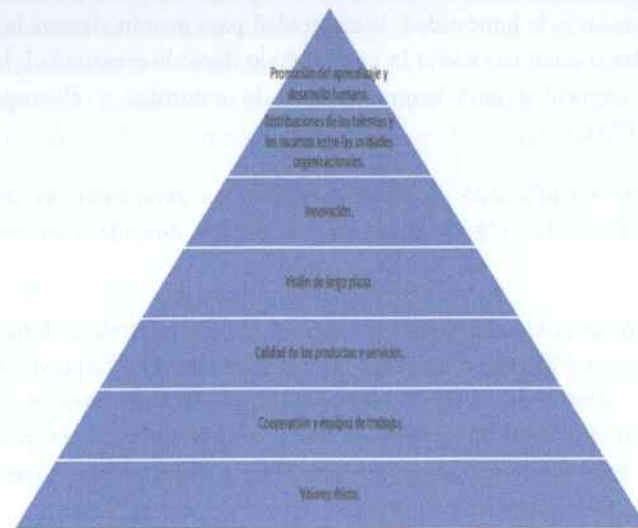
carácter innovador, la economía y la calidad, por otro lado, propone el valor instrumental, que es el valor al comportamiento deseado como lo es el trabajo duro, la creatividad, la audacia la honestidad, la capacidad para asumir riesgos la autoridad y el respeto por las tradiciones como lo es el trabajo duro, la creatividad, la audacia la honestidad, la capacidad para asumir riesgos la autoridad y el respeto por las tradiciones. (p.178)

Para ello resulta significativo el poder describir las características de la cultura organizacional, las cuales, según Chiavenato en el 2009, consideró seis emblemáticas que son:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** desarrollando un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas, en ello se puede observar que las palabras, los tecnicismos, incluso los horarios para los alimentos se comparten de manera global con todos los integrantes, lo cual genera una identidad superior. (p. 126)
- **Normas:** en ellas se encuentran reglamentos y lineamientos que regulan el comportamiento y las políticas de trabajo, ejemplos son reglamentos, internos de trabajo, políticas, institucionales, lineamientos generales, de trabajo, entre otros. (p. 126)
- **Valores dominantes:** en ellos encontramos la exigencia por la calidad de los productos, elevar la eficiencia, reducción de ausentismo, que son los principios que defiende cada organización con sus integrantes. (p. 126)
- **Filosofía:** en ellas se marca las políticas del comportamiento que deben recibir los empleados y clientes. (p. 126)
- **Reglas:** son las guías establecidas que determina la organización para todos y cada uno de los trabajadores, se encuentran, por ejemplo, horarios, designación de actividades, niveles, jerárquicos y demanda, así como beneficios que cada uno obtiene. (p. 126)
- **Y, por último, el clima organizacional:** en ellos se percibe el buen ambiente y la sensación de confort entre las personas, los clientes y los proveedores. (p. 126)

Es importante considerar que la cultura organizacional se fomentará y crecerá a partir de aprender a lidiar con su entorno, es decir, es una mezcla de comportamientos, creencias, valores, historias, mitos, pero lo más importante ideas que permiten el funcionamiento de la organización

Figura 3. Siete características de la cultura organizacional



Nota: se muestran las siete características de la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia con base Hitt, et al, (1999, p. 423)

Bajo esta propuesta, los valores éticos se presentan como base fundamental para el desarrollo de esta pirámide jerárquica, seguido de la cooperación y trabajo en equipo que es fundamental para el desempeño de las actividades, a ellos se le une el trabajo con calidad de los productos y servicios que se verán reflejados como una ventaja competitiva, pero además con una visión a largo plazo que permita incrustar los conceptos y valores de la innovación para al final, poder distribuir los talentos y recursos en las áreas idóneas, fomentando la promoción y el aprendizaje en todos los integrantes y miembros de la organización.

2.3. Tipos de culturas organizacionales

Para poder adentrarnos en los tipos de culturas organizacionales, es primero importante, resaltar la contribución del Linkert, citado por Chiavenato (2009), respecto a los perfiles organizacionales, y propone cuatro:

- **Sistema 1. Autoritario, coercitivo:** es administrativo, autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario en la forma de controlar las acciones al interior de la organización, en este se pueden identificar los procesos de toma de decisión, los sistemas de comunicación, muy cerrados, las relaciones interpersonales, muy cerradas, sistemas de recompensas y sanciones, las sanciones son más altas que el de recompensas. (p.127)
- **Sistema 2. Autoritario benevolente:** es más condescendiente y menos rígido, se utiliza tecnología más moderna y manos de obra especializada, con procesos de decisiones, centradas solamente los directivos, sistema de comunicaciones, solamente de forma vertical y descendiente, relaciones interpersonales, con poca interacción humana, sistemas de recompensas y sanciones que ofrece algunas recompensas, materiales y salariales. (p.127)
- **Sistema 3. Consultivo:** su sistema es más participativo, y no tan de carácter impositivo, el proceso de toma decisiones es de tipo consultivo y participativo. Delega un poco y toma en cuenta las opiniones de los demás, el sistema de comunicación es vertical, pero ahora se torna también entre iguales con una comunicación interna favorable, las relaciones interpersonales se logran con una mayor confianza en las personas, el sistema de recompensas y sanciones permite otorgar recompensas, materiales y simbólicas y reduce la sanciones y castigos. (p.128)
- **Sistema 4. Participativo:** democrático y abierto, donde el proceso de decisión es totalmente delegado a la base, el sistema de comunicación permite ser flexible y eficiente, las relaciones interpersonales generan mayor confianza entre las personas, y por último, el sistema de recompensas y sanciones se presta para generar más y mejores recompensas y rara vez existen sanciones. (p.128)

Es importante señalar que para los sistemas uno y dos son considerados como algo primitivo, mientras que los sistemas tres y cuatro se utilizan en organizaciones modernas como un modelo a seguir, que permite el crecimiento en la comunicación y del desarrollo, pero además, el sistema cuatro vincula cada vez más empresas a trabajar de forma más global y desarrollar equipos de trabajo más especializados que reduzcan la brecha entre la falta de comunicación y la participación entre los trabajadores.

Para Chiavenato (2009), existen culturas conservadoras y culturas adaptables donde las primeras se caracteriza por: “adaptan y preservan, ideas, valores, costumbres y tradiciones, que no cambian con el tiempo, y, a pesar de las transformaciones de entorno, se caracterizan por sus rigidez y conservadurismo”, en cambio, la cultura organizacional adaptable: “son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. Se caracteriza por su malleabilidad y flexibilidad, el cambio y la adaptación garantizan la actualización y la modernización”. (p.129)

Aunque parecieran totalmente contrarias ambas culturas, en su momento buscan la estabilidad y preservar la identidad de la organización, creando ciertas medidas para adaptar y aceptar el cambio, lo más importante para ellas, es lograr una dosis de estabilidad, donde los cambios son constantes y generan caos y tensión que no son favorables para la organización ni para los colaboradores.

Por otro lado, la cultura tradicional en las organizaciones se refiere al conjunto de valores, creencias, costumbres, normas y prácticas que se han transmitido a lo largo del tiempo y que influyen en la forma en que los miembros de la organización piensan, se comportan y toman decisiones.

Esta cultura se desarrolla a partir de la historia, la misión, la visión y los objetivos de la organización, así como de las interacciones con sus miembros. (Ocampo Ulloa et al., 2019)

La cultura tradicional, para Chiavenato (2009), en las organizaciones puede incluir elementos como:

- Valores y creencias fundamentales
- Normas y expectativas no escritas
- Tradiciones y rituales
- Lenguaje y jerga específicos
- Iconos y símbolos representativos
- Historias y leyendas organizacionales
- Prácticas y procedimientos establecidos

La cultura tradicional puede influir en diferentes formas en que los miembros de la organización (p.201):

- Comunican y colaboran entre sí
- Toman decisiones y resuelven problemas
- Se relacionan con los clientes

- Se desenvuelven en su trabajo diario
- Se sienten identificados y comprometidos con la organización

Es importante destacar que la cultura tradicional puede ser tanto una fortaleza como una debilidad para la organización. Puede proporcionar una sensación de identidad y estabilidad, pero también puede limitar la innovación y el cambio si no se adapta a las nuevas circunstancias y desafíos.

Para (Robbins & Judge, 2009), (Chiavenato 2009) Las culturas participativas en las organizaciones se refieren a un enfoque que fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la mejora continua. Elementos clave de las culturas participativas:

- **Comunicación abierta:** se fomenta la comunicación transparente y bidireccional entre los empleados y la dirección. (p.213)
- **Empoderamiento:** los empleados tienen la autonomía para tomar decisiones y resolver problemas.
- **Colaboración:** se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos
- **Feedback o retroalimentación continua:** se busca la retroalimentación constante para mejorar procesos y resultados.
- **Reconocimiento y recompensa:** se reconoce y recompensa la contribución y el logro de los empleados.
- **Formación y desarrollo:** se invierte en la capacitación y el desarrollo de habilidades de los empleados.
- **Involucramiento en la toma de decisiones:** los empleados participan en la toma de decisiones que afectan su trabajo.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** se fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad para responder a cambios y desafíos.
- **Cultura de aprendizaje:** se fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora.
- **Liderazgo participativo:** los líderes fomentan la participación y el empoderamiento de los empleados.

Tabla 5. Cultura tradicional y cultura participativa en las organizaciones

Cultura tradicional y cultura participativa	
Cultura tradicional	Cultura participativa
Autocrática e impositiva	Participativa y liberal
Centralizada	Descentralizada
Muchos niveles jerárquicos de mando	Pocos niveles jerárquicos
Poca amplitud de mando	Gran amplitud de mando
Formal	Informal
Actitud conservadora	Creatividad e innovación
Cambios lentos y progresivos	Cambios rápidos y radicales
Planes con horizonte a largo plazo	Planes con horizonte a corto plazo
Enfoque en las ganancias a corto plazo	Enfoque en ganancias a largo plazo
Enfoque en el control de desperdicios	Enfoque en calidad y atención
Recompensas basadas en la antigüedad en la empresa	Recompensas basadas en el desempeño

Nota: tabla comparativa de tipos de cultura tradicional y participativa

(Chiavenato, 2009)

La cultura tradicional y la cultura participativa son dos enfoques diferentes en la gestión de las organizaciones.

La cultura participativa se centra en involucrar a los empleados en la toma de decisiones, fomentar la colaboración y el empoderamiento, y crear un ambiente de trabajo más flexible y adaptable. Por otro lado, la cultura tradicional se centra en la autoridad, el control y la eficiencia, con un enfoque en la jerarquía y el estatus.

Las culturas organizacionales exitosas suelen tener algunas características comunes que las distinguen de otras. características más importantes (Chiavenato 2009):

- **Propósito claro y compartido:** una visión y misión claras que guían la toma de decisiones y el comportamiento de los empleados.
- **Valores fuertes y coherentes:** valores que se viven y se practican en la organización, como la integridad, la innovación o el respeto.
- **Liderazgo efectivo:** líderes que inspiran, motivan y empoderan a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Comunicación abierta y transparente:** comunicación clara, honesta y bidireccional que fomenta la confianza y la colaboración.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** un ambiente de trabajo que fomenta la cooperación, la creatividad y el aprendizaje conjunto.
- **Innovación y mejora continua:** una cultura que fomenta la innovación, la experimentación y la mejora continua en todos los aspectos de la organización.
- **Reconocimiento y recompensa:** un sistema de reconocimiento y recompensa que motiva y valora el desempeño y la contribución de los empleados.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** una cultura que se adapta a los cambios y desafíos del entorno, y que fomenta la flexibilidad y la resiliencia.
- **Desarrollo y crecimiento:** oportunidades para el desarrollo profesional y personal de los empleados, y un ambiente que fomenta el crecimiento y el aprendizaje.
- **Diversidad e inclusión:** un ambiente de trabajo que valora y celebra la diversidad, y que fomenta la inclusión y la equidad.
- **Ética y responsabilidad social:** una cultura que se guía por principios éticos y que se compromete con la responsabilidad social y el impacto positivo en la comunidad.
- **Resultados orientados:** una cultura que se centra en alcanzar resultados y objetivos, y que mide y evalúa el progreso de manera efectiva.

Estas características no son exclusivas, y cada organización exitosa puede tener su propia combinación única de ellas. Sin embargo, en general, estas características son fundamentales para crear una cultura organizacional exitosa.

2.4. Fuentes de la cultura organizacional

La cultura organizacional permite a las empresas destacar las cualidades que definen su identidad, es decir, la manera en la empresa interactúa con el mundo exterior e interior: la imagen que se desea proyectar a clientes y empleados.

Asu vez, proporciona la capacidad para actuar de forma estratégica y eficiente a través de los valores empresariales. Estos indican la manera en que se pueden solucionar las diferentes necesidades empresariales, así como la dirección que seguirán todos los miembros de la empresa. (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, una cultura organizacional sólida impulsa el desempeño de los empleados de una empresa gracias a planes estratégicos definidos, actitudes, creencias, valores y la visión que comparte la organización con todos los que la integran.

Cuando una cultura organizacional está bien puntualizada, sirve como una guía para el cumplimiento de las metas y hace que los empleados se sientan motivados a seguir ese camino, ya que se sienten parte de una empresa con la que se identifican y que da buenos resultados.

Según Chiavenato (2009), los proveedores fundamentales de la cultura organizacional son:

1. **Fundadores y líderes:** Los valores, creencias y comportamientos de los fundadores y líderes influyen en la cultura de la organización.
2. **Historia y tradiciones:** La historia y las tradiciones de la organización moldean su cultura y valores.
3. **Estructura organizacional:** La estructura y el diseño de la organización influyen en la cultura y el comportamiento de los empleados.
4. **Sistemas y procesos:** Los sistemas y procesos utilizados en la organización, como la comunicación, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño, influyen en la cultura.
5. **Comunicación:** La comunicación interna y externa de la organización refleja y moldea su cultura.
6. **Liderazgo y gestión:** El estilo de liderazgo y gestión de la organización influye en la cultura y el clima laboral.
7. **Grupos y equipos:** Los grupos y equipos dentro de la organización pueden desarrollar subculturas que influyen en la cultura general.
8. **Entorno externo:** El entorno externo, incluyendo la industria, el mercado y la sociedad, influye en la cultura organizacional. (p. 421)
9. **Valores y creencias:** Los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización son una fuente fundamental de la cultura organizacional. (p. 422)
10. **Cambio y adaptación:** La capacidad de la organización para adaptarse al cambio y evolucionar influye en su cultura y capacidad para sobrevivir y prosperar. (p. 422)

Estas interactúan entre sí y con el contexto externo para moldear la cultura organizacional única de cada empresa. Por otro lado, se engloban las cuatro fuentes de la cultura en una organización, las cuales son: característica de los integrantes de la organización, ética organizacional, relación laboral y estructura organizacional.

Cuatro fuentes de la cultura organizacional según (Jones & George, 2010):

- **Características de los integrantes de la organización:** se debe considerar que la base más importante de una organización es el personal que le integra, por lo tanto, es primordial que las personas que participan como integrantes de las organizaciones puedan sentirse atraídos, dado que, con el paso del tiempo, estos adquirirán los valores y principios y los harán suyos en el desempeño de todas y cada una de sus actividades dentro de su vida y en su labor. (p. 373)
- **Ética organizacional:** en ella se pueden identificar los valores morales, creencias y reglas que estipula la forma apropiada en que una organización y sus integrantes deben comportarse unos con otros y con las personas ajenas a la organización. (p. 374)
- **La relación laboral:** esta se establece a través de las políticas y prácticas de la empresa con sus recursos humanos, siendo este el indicador primordial para identificar los comportamientos de los trabajadores, en el cumplimiento de sus responsabilidades, donde los empleados ven las posibilidades de crecimiento para ser promovidos, o en su defecto dejar pasar las oportunidades y ser desechados, la relación laboral, entonces es la fuente primordial para el fortalecimiento de todas las organizaciones. (p. 374)
- **Estructura organizacional:** dependiendo del tipo de estructura, en el cual está inmerso la organización de ello dependerá también el tipo de cultura, el número de integrantes, la participación, intervención, de gerentes y subordinados, el número de jefes, a disposición, pero, además, algo importante es la generación de procesos creativos y de innovación y de flexibilidad para la toma de decisiones. (p. 375)

Figura 4. Fuentes de la cultura de una organización

Fuentes de la cultura de una organización



Nota: las cuatro fuentes de la cultura organizacional.

Fuente: Jones y George (2003)

Según Jones y George (2003), cuatro elementos esenciales que fomentan las fuentes de la cultura organizacional son:

- 1. Historia de la organización:** la cultura se desarrolla a partir de la historia de la organización, incluyendo los eventos significativos, las decisiones clave y las experiencias compartidas por los miembros.
- 2. Liderazgo:** los líderes influyen en la cultura al establecer el tono y el ejemplo para los demás. Su estilo de liderazgo, valores y comportamientos pueden moldear la cultura.
- 3. Interacciones sociales:** las interacciones diarias entre los miembros de la organización, incluyendo la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- 4. Prácticas y procedimientos:** las políticas, procedimientos y prácticas de la organización, como la forma en que se toman decisiones, se manejan los conflictos y se evalúa el desempeño, también contribuyen a la cultura.

Estas están interrelacionadas y se influyen mutuamente, lo que da lugar a una cultura organizacional única y compleja. Jones y George argumentan que comprender estas fuentes es fundamental para analizar y cambiar la cultura organizacional.

2.5. Creación, fortalecimiento y conservación de la cultura organizacional

Si partimos de la premisa que la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas para controlar las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma, para lograr una ventaja competitiva, la cultura organizacional, entonces permite una mayor efectividad organizacional y el manejo óptimo para hacer una empresa. (Jones & George, 2010)

Gareth (2008) señala que al interior de las organizaciones se deben fomentar valores, los cuales define como: “Criterios, estándares o principios clave generales que las personas utilizan para determinar qué tipo de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables e indeseables” (p. 178)

Asimismo, para Chiavenato (2009) considera que los valores son: “Conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia” (p. 456).

Por lo tanto, se considera que existen dos tipos de valores, Gareth (2008) propone en su trabajo, Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones:

Valores terminales: es un estado final o resultado deseado que las personas buscan alcanzar las organizaciones, buscando la excelencia, la responsabilidad, la confiabilidad, la rentabilidad, el carácter innovador, la economía, la moralidad y la calidad. Por lo tanto, este tipo de valores permite una gran estabilidad y previsión de las actividades que se realizan. (p. 178)

Valores instrumentales: es un estilo de comportamiento deseado, donde se fomenta el trabajo duro, el respeto a las tradiciones y a la autoridad, la moderación y la cautela, la creatividad y la audacia, la honestidad, la capacidad para asumir riesgos y la disposición para mantener estándares altos, por lo tanto, este último fomenta el estilo de comportamiento que debe ejecutarse. (p. 178)

Tabla 6. Valores organizacionales

Valores	Características	Ejemplos
Valor terminal	• Estado final que se desea alcanzar. • Metas que perseguir • Objetivos óptimos a lograr • Máximo rendimiento	• Calidad • Carácter innovador • Paciencia • Responsabilidad y moralidad
Valor instrumental	• Comportamiento deseado • Patrón de comportamiento	• Trabajo duro • Respeto a las tradiciones, a la autoridad. • Mantener estándares altos

Nota: Valores para la creación de una cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia con base en Gareth (2008)

Por otro lado, muchos de los valores que son determinantes y cruciales en una organización, en muchas ocasiones, no están escritos dado que sólo existen, normas, creencias, suposiciones y estilos de pensar y de actuar de las personas dentro de una organización. Por lo tanto, estos valores son aprendidos unos de otros para poder interpretar y responder a las distintas situaciones que se presentan en la organización. (Gareth, 2008)

Los valores y las normas organizacionales. Entonces se vuelven parte del modo de pensar de las personas permitiéndoles hacerlo correcto en base a los lineamientos establecidos para ellos.

La creación, fortalecimiento y conservación de la cultura organizacional, se da a partir de fomentar, valores y normas al interior de las organizaciones, y esto logra su efectividad la implementación de estrategias que permite a los nuevos integrantes, identificar estos elementos para ponerlos en práctica algunas de las estrategias o líneas de acción que se implementan por las empresas son según, Gareth, 2008:

Socialización: proceso mediante el cual los integrantes aprenden e interiorizan los valores y normas de la cultura de una organización. (p. 182)

Orientación de las funciones: en la forma característica en que los recién llegados responden a una situación. (p. 182)

Tácticas usadas para la socialización de los recién. Llegados en una orientación institucionalizada comparada con una orientación individualizada. (Gareth, 2008):

Colectiva vs sobre individual: las prácticas colectivas proporcionan a los recién llegados, experiencias y aprendizajes comunes para generar sus respuestas estandarizadas, por el contrario, a la individualizada es única y responderá a cada situación.

Formal vs informal: las formales ayudan a los recién llegados durante el proceso de aprendizaje, en el informal, aprenden sobre la marcha, como parte de un equipo. (p.183)

Secuencial vs aleatoria: en las secuenciales reciben informaciones explícitas de la secuencia en que se desempeñan actividades puestos y papeles en la organización, en tanto que la aleatorias la capacitación se basa en los intereses y necesidades de cada recién llegado. (p.183)

Fija vs variable: en las fijas se conoce el cronograma asociado con la culminación de cada etapa en el proceso aprendido, mientras que las variables no se proporciona información sobre el momento en el que recién llegado alcanzarán cierta etapa del proceso de aprendizaje, por lo que la capacitación depende de las necesidades e intereses del individuo. (p.183)

Serial vs disyuntiva: los integrantes con mayor avance actúan como modelos a seguir y mentores, mientras que la disyuntiva los recién llegados, desarrollarán su propia manera de comportarse, es decir, jamás se les dice que hacer. (p.183)

Despojo vs de vestidura: con el estilo de despojo, los recién llegados reciben un apoyo social, negativo, es decir, se les ignora, se burlan de ellos, no se les apoya hasta que ellos aprenden a ser y cumplir las normas establecidas, por el contrario, con el estilo de investidura, reciben apoyo inmediatamente en varias vertientes como el social, de capacitación de organización y sentirse parte del equipo. (p.183)

La cultura organizacional, entonces se crea a partir de la interacción de los de las características profesionales y personales de los individuos que la componen, de la ética organizacional, de los derechos de propiedad de la organización que otorga los empleados y de la estructura organizacional, es decir, la interacción de estos cuatro elementos con el paso del tiempo fortalece la cultura organizacional y da la pauta para el crecimiento de esta.

Las costumbres, tradiciones y la forma en general en que una organización cumple con su misión, se deben gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido, esto nos lleva a la fuente primaria de la cultura de una organización que son sus fundadores.

A su vez, han ejercido notable y fuerte trabajo de influencia en la creación de una cultura inicial, con la misión y la visión que tienen para esta empresa, trata de que la visión de todos sus colaboradores esté centrada y bien identificada por los mismos, se dan a la tarea de generar variadas y amplias estrategias para la implementación de estas. Hay muchos factores que influyen en ella.

En primer lugar, la influencia de los gerentes cumple una parte muy significativa en la creación de una cultura organizacional, dado que muestra interés específico en los planes, metas y objetivos que busca la empresa, esto permite implementar estrategias que permitan el desarrollo de estos, para Jones y George (2010). "las características personales de los fundadores cumplen con una función muy importante en la formación de la cultura, dado que al contratar personal se sienten atraídos por personalidades semejantes a las suyas y los reclutan para garantizar el perfil característico y predominante en la formación de su cultura". La importancia, de la personalidad de los integrantes de una organización.

Los individuos tienen una personalidad compuesta de cinco rasgos o características generales, que proponen Jones y George (2010) y los cuales son:

Extroversión: son emociones y estados de ánimo positivos a sentirse bien con uno mismo y con el resto del mundo, son sociables, afectuosos tratables y sobre todo amistosos. Esto les permite tener una ventaja superior dado que se logra una alta y confiable comunicación. (P. 76)

Agresividad: es la tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo negativos, a sentirse afligidos y ser crítico con uno mismo, y con los demás, en ella está muy acentuada los enojos en satisfacciones, además, de quejarse por la falta de resultados eficientes y del progreso obtenido. (p. 76)

Simpatía: "el tener la capacidad de ponerse en el lugar de las otras personas y tener una buena relación". Les permite a los gerentes ser agradables, afectuosos y preocuparse por los demás. Desarrolla la capacidad de congeniar con los demás de cooperar y establecer buenas y estrechas relaciones. (p. 76)

Escrupulosidad: "es la tendencia de ser organizados y disciplinados, cuidadosos, esmerados y perseverantes, siendo un factor de pronóstico del desempeño de muchos puestos. Esta característica permite a los gerentes obtener buenos resultados por el cumplimiento tácito de las actividades, aunque presenta algunas desventajas.

Apertura a la experiencia: "es la tendencia ser original, tener e intereses amplios aceptar una gama variada de estímulos, ser usado y correr riesgos. Los gerentes tienen más posibilidades de correr, riesgos y ser innovadores en sus planes y decisiones.

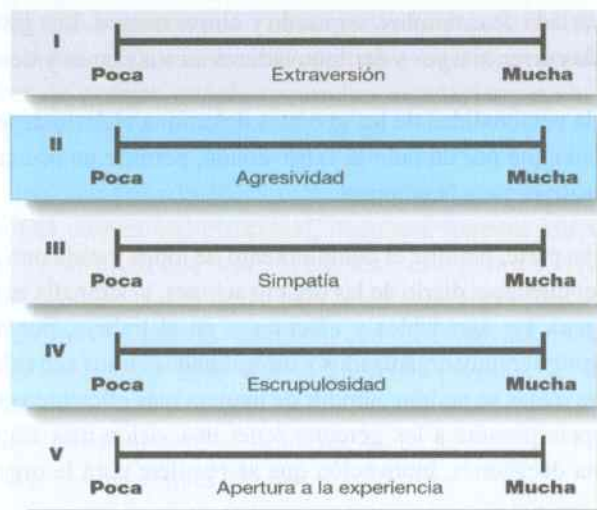
Sin lugar, a dudas, la personalidad de los gerentes determina el éxito de sus empresas u organizaciones dado que por un lado la extroversión, permite un acercamiento con muchas ventajas positivas para la empresa.

La agresividad por su parte, permite el cumplimiento de todos y cada uno de los pasos que se plantean en el quehacer diario de las organizaciones, la simpatía es considerada el arma más letal para ser agradables y afectuosos en el trabajo, por otro lado, la escrupulosidad permite ser muy organizados y disciplinados en sus actividades diarias, lo que refleja que las metas se podrán cumplir de manera más eficiente y por último la apertura la experiencia permite a los gerentes tener una visión más amplia sobre la determinación, toma decisiones, innovación que se requiere para la organización en ese momento.

Figura 5. Los cinco grandes rasgos de la personalidad

Los cinco grandes rasgos de personalidad

La personalidad de los gerentes puede describirse determinando en qué punto de cada uno de los siguientes aspectos se caracteriza mejor:



Nota: los cinco rasgos de la personalidad

Fuente: Jones y George (2010)

La cultura de una organización resulta de la interacción entre la alta dirección y los niveles intermedios y los niveles operativos donde se presenta (Guizar, 2013):

- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores
- Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después por su propia experiencia.
- La cultura se transmite a los empleados de diferentes formas como lo son las historias, donde los narradores son los propios gerentes y fundadores donde describen el por qué tomaron esas decisiones para llegar a ser exitosos. (p. 285)

De igual forma, existen los rituales que casi siempre se presenta en los procesos de bienvenida a los nuevos ingresos, donde se exponen valores centrales y las metas: en él se pueden enfrentar a las novatadas, entre otras situaciones ritualistas. (p. 286)

Símbolos materiales, estos van desde las formas de los edificios, los materiales con los

que se trabaja, con los que se construyó los espacios, los colores y símbolos físicos que proceden que van desde el logotipo lugares de acomodo de estos.

El lenguaje, como medio de integración, juega un papel importante en la cultura y su cultura de la organización, dado que permite a las empresas y a los miembros formar características que los identifican, pero que también los diferencian de otros grupos, los tecnicismos los lenguajes obtenidos, las paráfrasis, entre otros, otros son importantes para lograr esta consolidación de la cultura. (p. 287)

Existen 3 fuerzas que ayudan en la conservación de la cultura de una organización (Jones y George, 2010):

- **La Selección:** identificar y contratar a las personas que tienen los conocimientos, las habilidades y la capacidad para desempeñar debidamente los empleos de la organización. El proceso de selección ofrece a los solicitantes información sobre la organización, así los candidatos conocen a ésta y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la empresa, pueden salirse de la solicitud.
- **La Alta Dirección:** los actos de la alta dirección también tienen muchas repercusiones en la cultura organizacional, ya que los altos mandos, con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización, el grado de libertad que los administradores pueden dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldo, ascensos, otras recompensas y demás.
- **La Socialización:** es un proceso que consta de 3 etapas: La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes que el miembro nuevo se una a la Organización. En la segunda etapa, el empleado nuevo ve como es la organización en realidad y enfrenta la posibilidad de que las expectativas pueden ser diferentes de la realidad. En la tercera etapa, se presentan cambios relativamente duraderos, ya que el empleado nuevo domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña con éxito sus nuevos roles y se ajusta a los valores y a las normas de su grupo de trabajo.

Cómo se puede observar la creación, el fortalecimiento y la conservación de una cultura organizacional depende de un entorno multifactorial que va desde el desarrollo de crear valores iniciales como terminales que son los que garantizan de alguna forma el estado o el resultado final deseado, pero además el valor instrumental que son los comportamientos y el estilo que se espera que los empleados tengan dentro de la organización.

Por otro lado, podemos identificar que los valores para ser adheridos por los trabajadores dependen de varias tácticas y estrategias como son las socializaciones y la orientación de las funciones que permite en dos vías tener y moldear a los trabajadores para facilitar sus funciones que van de forma colectiva o individual y que ambos rubros favorecen en cierta forma o presentan desventajas en otra su aplicación.

2.6. Los valores y la cultura organizacional

En una primera instancia, se debe identificar que los valores, para Valbuena y Morillo (2006): “son las normas o los principios que guían la forma de actuar, ser y pensar de los individuos y las sociedades. Algunos de los valores más destacados son la responsabilidad, la justicia, la lealtad y la paz”. (p.12)

Los valores en las organizaciones se refieren a las creencias y principios que guían el comportamiento, la toma de decisiones y la cultura de la organización. Son fundamentales para establecer la identidad y la misión de la organización, y para inspirar y motivar a los empleados.

Los valores pueden ser explícitos (declarados y comunicados abiertamente) o implícitos (no declarados, pero inferidos a través del comportamiento y acciones de la organización). (p.9)

Para Robbins (1996): “Los valores son las creencias y principios que se consideran importantes y deseables para la organización”. (p. 342)

Los valores entonces según la aportación de Chiavenato (2009) son: “los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas de las organizaciones. Para ello se deben exponer y explicar públicamente y también repetir y reafirmar para darle continuidad a estos valores de la organización.” (p. 133). Cabe de saltar, que entonces los valores deben de tener una continuidad, marcar el rumbo y el comportamiento esperado de los que integran la organización, pero no sólo eso, también deben de estar inmersos los proveedores, intermediarios y prestadores de servicios, incluso los asociados al negocio, porque de no ser así, se perderá todos estos principios.

De igual forma, Chiavenato (2009), señala que hay tres niveles de valores:

Primer nivel: “el más superficial, se considera que un valor como lo honestidad, es importante y valioso para la organización”. (p.133)

Segundo nivel: “percibe los valores que son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión entre ellos” (p.133)

El tercer nivel: existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables en la organización”. (p.133)

Con base a los tres niveles, es importante determinar que los valores se comunican en todos los niveles de interacción humana: en el interpersonal, en el organizacional, en el cultural, entre otros.

Asimismo, al interior de las organizaciones se describen dos clases de valores, los superiores y utilitarios los cuales son descritos por Jones y George (2010) como:

Valor superior: método objetivo de toda la vida que el individuo trata de alcanzar.

Valor utilitario: pauta de conducta a la que quiere a desviación un individuo.

Los valores superiores parecen tener mayor importancia en los gerentes como un sentido de realización de equidad y de respeto por uno mismo. Asimismo, llevan a la formación de normas y reglas informales que rigen los comportamientos que tiene cada individuo, como ser honesto e educado pertenecer a un grupo, entre otros.

Mientras que, en los valores utilitarios, persisten pautas de conductas como ser ambicioso, tolerante, capaz, responsable, comprometido y controlado en el sentido del contenido y disciplinado.

Figura 6. Valores superiores y utilitarios

Valores superiores y utilitarios

Valores superiores	Valores utilitarios
Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambicioso (trabaja duro, tiene aspiraciones)
Una vida emocionante (una vida estimulante y activa)	Tolerante (mente abierta)
Sentido de realizaciones (una aportación duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Un mundo en paz (sin guerra ni conflictos)	Animado (de buen talante, alegre)
Un mundo bello (lo bello de la naturaleza y las artes)	Limpio (impecable, aseado)
Equidad (hermandad, igualdad de oportunidades)	Valiente (defiende sus convicciones)
Seguridad de la familia (hacerse cargo de los seres queridos)	Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabaja por el bienestar de los demás)
Felicidad (satisfacción)	Honesto (sincero, leal)
Armonía interna (liberarse de conflictos internos)	Imaginativo (audaz, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (confiado auto-suficiente)
Seguridad nacional (defensa de ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (una vida disfrutable y gozosa)	Lógico (congruente, racional)
Salvación (ganar la vida eterna)	Amoroso (afectuoso, tierno)
Respeto por sí mismo(a) (autoestima)	Obediente (dedicado, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Cortés (amable, con buenos modales)
Amistad verdadera (compañerismo)	Responsable (confiable, comprometido)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Controlado (contenido, disciplinado)

Fuente: Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*. Copyright © 1973 The Free Press. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Fuente secundaria: (Jones y George2010)

Respecto al sistema de valores, se refiere a los valores superiores y utilitarios, que son los principales rectores de la vida de un individuo, pero que además le da sentido a todas y cada una de las actividades que realiza con un objetivo y con un fin, esto aunado a su participación dentro de la organización.

Estos valores van a tener una trascendencia primordial en el desarrollo, crecimiento, conservación, y reformulación de las organizaciones, dado que, si se implementan de forma adecuada, la cultura organizacional, se verá muy beneficiada por la capacidad de sus trabajadores, en este rubro.

Según Chiavenato (2009), los valores en la cultura organizacional son:

1. Creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización.

2. Normas y expectativas compartidas que rigen la conducta y la toma de decisiones.
3. Principios y creencias que se consideran importantes y deseables para la organización.
4. Valores que se reflejan en la misión, visión y objetivos de la organización.
5. Creencias y principios que influyen en la cultura y el clima organizacional.
6. Valores que guían la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación.
7. Principios y creencias que se transmiten a través de la socialización y el aprendizaje organizacional.
8. Valores que se reflejan en la ética y la responsabilidad social de la organización.

Chiavenato (2009), destaca que los valores en las organizaciones deben ser:

- Compartidos por los miembros de la organización
- Coherentes con la misión y visión de la organización
- Comunicados y reforzados a través de la cultura y el liderazgo
- Vividos y practicados en el día a día de la organización

De esta manera, los valores en las organizaciones según Chiavenato son fundamentales para establecer la identidad, la misión y la cultura de la organización, y para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros.

Respecto a la socialización de los valores, se debe también implementar las reglas y las normas son cinco puntos fundamentales que a continuación se describen y donde se deben de implementar esta difusión Chiavenato (2009):

- Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización. (p. 137)
- Medios preferibles para alcanzar los objetivos. (p. 137)
- Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que desempeña. (p. 137)
- Normas de comportamiento requeridos para desempeñar la función con eficiencia. (p. 137)
- Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización. (p. 137)

Algunas de las tácticas para consolidar la aceptación de los valores. Dentro de la cultura organizacional. Las empresas utilizan diferentes medios como lo son Chiavenato (2009):

Selección de los nuevos integrantes: se buscan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan contribuir a un desempeño eficaz. Las entrevistas a los candidatos permiten llegar e identificar esta cultura en ellos. **Integración al puesto:** los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores, principios y habilidades que tienen. **Capacitación en el puesto:** consiste que el nuevo asociado se adapte al puesto y enfocar sus habilidades y competencias en el desempeño de esta

Evaluación del desempeño y recompensas: se hace una revisión de resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual y grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que vayan en beneficio del negocio y de los valores corporativos.

Adhesión a los valores de la organización: tal vez uno de los pasos más importantes en los valores. Dentro de la organización es identificar como estos valores ayudan a las personas aceptar trabajos y actividades que representan algún sacrificio y que esto nos puedan compartir con sus compañeros.

Refuerzo de historias y folclor organizacional: Esto permite explicar por qué lo organización hace las cosas de la forma tan particular como lo realiza.

Reconocimiento y promoción: cuando las personas hacen bien sus tareas y pueden servir de ejemplo en el éxito para nuevos integrantes, se les reconoce y se les da una promoción.

2.7. Ética organizacional

La ética organizacional es abordada por González (2004) donde señala:

La vinculación que posee la ética con la moral, la cual se refiere al conjunto de valores, principios, normas de conducta, prohibiciones, etc. De un colectivo, que forma un sistema coherente dentro de una determinada época histórica y que sirve como modelo ideal de buena conducta, socialmente aceptada y establecida (p.234).

Para Arroyo (2018) señala que:

La ética es el conjunto de normas morales que regulan el comportamiento de individuos en un determinado grupo social, que se compone de la ética individual (p. 89).

La ética social es, precisamente, la sumatoria de las éticas individuales, que al final, también son decisiones racionales que deben ser reflexionadas y muy bien analizadas para que vayan siempre en beneficio de la sociedad, que nos da la razón de ser y por la cual se debe responder.

Para Gareth (2008), la ética organizacional: “son los valores morales, creencias y reglas que estipulen la forma apropiada en que una organización y sus integrantes deben comportarse unos con otros y con las organizaciones y personas ajenas” (p. 373)

Asimismo, sugieren una serie de prácticas para el fortalecimiento de una cultura ética en las organizaciones Robbins & Judge (2009):

Sea un rol modelo visible: los colaboradores de ver que el comportamiento de la alta dirección es impecable respecto a los aspectos éticos, enviando un mensaje positivo a ellos.

Comunique expectativas éticas: denunciar valores fundamentales en la organización y reglas éticas que se esperan. Se sigan por los empleados.

Dar capacitación sobre ética: realizar seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética y su comportamiento en el desempeño de sus funciones. Esto dará como consecuencia, acciones muy facultativas para los mismos. (p.567)

Por otro lado, un parámetro importante que incide en la cultura organizacional, respecto a la ética es la naturaleza de la relación laboral, que una compañía establece con sus empleados a través de sus políticas y prácticas en los recursos humanos, las políticas de recursos humanos de una organización son un buen indicador de sus valores culturales que responden a la responsabilidades de sus empleados donde se especifican las funciones que se deben realizar respecto a los lineamientos encontrados. (Garbanzo Vargas, 2015)

Figura 7. Niveles de la ética empresarial

Niveles de la ética empresarial	Descripción
Nivel individual	Incluye situaciones de conflicto que el individuo enfrenta en la vida personal, puede ocurrir como resultado de presiones de trabajo o motivaciones o circunstancias no relacionadas con el trabajo.
Nivel organizacional	Se refiere al actuar ético de la organización, en sus roles las personas confrontan cuestiones éticas, en las que el reconocimiento de circunstancias de malas prácticas organizacionales son usualmente el resultado de un conjunto de decisiones inapropiadas. Estas decisiones traen consecuencias para la reputación de la empresa, el éxito o no en la comunidad, y en el clima ético y cultural que prevalece en la organización. En este nivel, los miembros de una organización deberán examinar las políticas, procedimientos y códigos de ética existentes antes de tomar decisiones o realizar acciones.
Nivel industrial	Se refiere al conjunto de prácticas éticas: normas, valores, código de ética que guían el comportamiento de los trabajadores de determinada industria, así como los resultados y efectos finales del comportamiento corporativo que se considera apropiado o inapropiado.
Nivel internacional	Este incluye los niveles industrial, organizacional e individual. Incluye leyes, normas, costumbres y tradiciones que rigen el comportamiento legal y moral de una sociedad.

Nota: figura de los niveles éticos de las organizaciones.

Fuente: (Plasencia et al, 2017)

2.8. Evaluación de la cultura organizacional

La evaluación de la cultura organizacional es un proceso que permite a las empresas comprender y analizar los valores, creencias, comportamientos y prácticas que caracterizan su entorno laboral.

Asimismo, ayuda identificar las características distintivas de la cultura de una empresa, para Chiavenato (2009): “es lo que facilita la toma decisiones estratégicas y la implementación de cambios que mejoren el rendimiento y desempeño organizacional.

Además, proporciona un diagnóstico, que sirve como herramienta de proponer el cambio”. (p.345)

Pasos para evaluar la cultura organizacional según Carrillo (2016):

1. Definir objetivos: Establecer qué aspectos de la cultura se desean evaluar y por qué.

- 2. Recopilar datos:** Utilizar encuestas, entrevistas, observaciones y grupos focales para recopilar información.
- 3. Analizar datos:** Identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.
- 4. Interpretar resultados:** Relacionar los hallazgos con los objetivos y estrategias de la empresa.
- 5. Desarrollar un plan de acción:** Establecer estrategias para abordar las áreas de mejora.

Herramientas para evaluar la cultura organizacional:

- 1. Encuestas:** Cuestionarios estandarizados o personalizados para recopilar información.
- 2. Entrevistas:** Conversaciones en profundidad con empleados, gerentes y líderes.
- 3. Observaciones:** Análisis de comportamientos y prácticas en el entorno laboral.
- 4. Grupos focales:** Discusiones en grupo para recopilar información y perspectivas.
- 5. Análisis de documentos:** Revisión de políticas, procedimientos y comunicaciones internas.
- 6. Modelos de evaluación:** Herramientas como el modelo de cultura organizacional de Schein o el modelo de cultura de Denison.

Aspectos a evaluar:

- 1. Valores y creencias:** Qué es importante para la empresa y sus empleados.
- 2. Comportamientos y prácticas:** Cómo se comportan los empleados y líderes.
- 3. Comunicación:** Cómo se comparte la información y se toman decisiones.
- 4. Liderazgo:** Estilo de liderazgo y su impacto en la cultura.
- 5. Trabajo en equipo:** Nivel de colaboración y cooperación entre empleados.
- 6. Innovación y creatividad:** Nivel de apertura a nuevas ideas y soluciones.
- 7. Diversidad e inclusión:** Nivel de respeto y valoración de la diversidad.

Para Vargas (2007), Señala que algunas herramientas para la evaluación de la cultura organizacional son la observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías

Tabla 7. Metodos de medición de la cultura

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas
Desatnick (1986)	Método cuantitativo
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fantasías analógica-metafóricas
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo
Brink (1991)	Teoría de la motivación del código de color
Gabriel (1991)	Uso de historias como la base de los mitos
Lewis (1992)	Combinación de métodos

Nota: se muestra la tabla de herramientas y métodos de evaluación y medición de la cultura organizacional.

Fuente: Vargas (2007).

La medición de cultura organizacional debe realizarse frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, dado que constantemente el mundo es dinámica y global con una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas.

Por lo tanto, las investigaciones de la medición de cultura organizacional se deben orientar con relación a variables de organización, ambiente, agresividad, estabilidad, minuciosidad, crisis, solidaridad, responsabilidad, finanzas y poder, ya que son aspectos centrales y, a su vez poco o casi nada estudiados.

2.9. La cultura organizacional y la calidad de vida en el trabajo

Todos los individuos a lo largo de su existencia buscan mejores formas de vida, donde su desempeño su trabajo y la disposición de los recursos sea más factible y remunerere de mejor forma las actividades que realiza.

Para Guízar (2013), Cuando se abordan concepto de calidad de vida en el trabajo: “se refiere al carácter positivo, negativo del entorno, volar, su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización” (p. 212).

Las características de la calidad de vida en el trabajo son citadas por Guízar (2013), bajo las siguientes consideraciones: debe existir una supervisión adecuada, un trabajo desafiante, pero que se pueda desarrollar, un clima laboral propicio para el desempeño de sus colaboradores, además de armonioso, equidad en el trabajo y de género, desarrollo integral, enriquecimiento del trabajo, reconocimiento del trabajo, entre otros. (p.212).

Figura 8. Características de la calidad de vida en el trabajo.



Nota: se muestran las características de la calidad de vida en el trabajo.

Fuente: Guízar (2013)

Respecto al trabajo humanizado en la calidad de vida del trabajo es cuando se produce un ambiente laboral más humano, la organización trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como los niveles superiores, se trata entonces de aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que estimule las mejoras. (Guízar, 2013)

Se trata entonces, de ofrecer según la propuesta de Guízar (2013): "lo mejor para los trabajadores respecto al empleo, la tecnología, y el ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida, al contrario, se necesita un reajuste continuo de los factores con el fin de mantener este equilibrio". (p. 213)

Cuando se aborta el concepto de calidad de vida en el trabajo, en una primera instancia se dio para reducir los niveles de estrés exclusivamente en las empresas de Estados Unidos, posteriormente tomo un repunte y un fortalecimiento en la mayor parte del mundo, donde ahora se consideran la mayor cantidad de elementos que favorecen este fin.

Con la creación de los equipos naturales de trabajo se permite que aquellos que desempeñan una labor rutinaria, desarrollen más sensibilidad para los significados, su tarea y se sientan unidos a un equipo mayor, con una función importante, esto permite lograr la satisfacción en el trabajo, trabajo y generar mayor confianza en el trabajador.

Posterior a los trabajos de los equipos naturales, se crean los sistemas socio técnicos de trabajo, donde el objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo que requiere cambios de magnitud y particularmente en los procesos de fabricación especializada. (Guízar, 2013)

Los equipos sociotécnicos son grupos de trabajo que combinan habilidades técnicas y sociales para lograr objetivos comunes. Estos equipos integran conocimientos y habilidades de diferentes disciplinas, como la tecnología, la psicología, la sociología y la gestión, para abordar desafíos complejos y mejorar el rendimiento y la eficiencia.

Tabla 8. Características de los equipos sociotécnicos

TIPO DE COLABORACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA COLABORACIÓN
Liderazgo compartido	Liderazgo distribuido entre los miembros del equipo.
Comunicación efectiva	Comparten información e ideas de manera clara y abierta.
Flexibilidad	Se adaptan a cambios y nuevas situaciones.
Trabajan juntos	Lograr objetivos comunes
Interdisciplinariedad	Combinan habilidades y conocimientos de diferentes disciplinas.
Innovación	Buscan soluciones creativas e innovadoras.
Enfoque en el usuario	Se centran en las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes.

Nota: tabla de características de los equipos sociotécnicos.

Fuente: Elaboración propia con base a Guízar (2013)

Tabla 9. Tabla de ventajas de los equipos sociotécnicos

VENTAJAS DE LOS EQUIPOS SOCIOTÉCNICOS	EJEMPLOS CONFORMACIÓN DE EQUIPOS
Mejora la toma de decisiones	Equipos de investigación y desarrollo
Fomenta la innovación y la creatividad	Equipos de mejora de procesos
Incrementa la eficiencia y productividad	Equipos de gestión de proyectos
Mejora la comunicación y colaboración	Equipos de marketing y publicidad
Aumenta la satisfacción y compromiso de los empleados	Equipos de desarrollo
Mejora la adaptabilidad y respuesta a cambios	Equipos de desarrollo de software

Nota: Tabla de ventajas de los equipos sociotécnicos y ejemplos conformación de equipos. **Fuente:** Elaboración propia con base en Guízar (2013)

En resumen, los equipos sociotécnicos son grupos de trabajo interdisciplinarios que combinan habilidades técnicas y sociales para lograr objetivos comunes, fomentando la innovación, la colaboración y la eficiencia.

3. Equipos de trabajo en el ámbito administrativo

3.1. Naturaleza y tipos de grupos

El ser humano a lo largo de su historia ha buscado innumerables actividades que le permita obtener mejores resultados en los procesos y quehaceres que realiza diario, para ello buscó unirse a otros para lograr este fin, uno de ellos fue la creación de grupos, esto le concedía la adquisición de habilidades y destrezas por medio de la interacción con otros.

Para Jones & George (2010) un grupo se define “como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p. 284).

Esta acción le permite al individuo, no sólo coexistir, sino mejorar en cada actividad que realiza.

Características de un grupo según Chiavenato (2009):

1. **Interacción:** Los miembros del grupo interactúan entre sí.
2. **Comunicación:** Los miembros del grupo se comunican entre sí.
3. **Objetivos comunes:** Los miembros del grupo comparten objetivos comunes.
4. **Relaciones interpersonales:** Los miembros del grupo desarrollan relaciones interpersonales.
5. **Estructura:** Los grupos pueden tener una estructura formal o informal.
6. **Liderazgo:** Los grupos pueden tener un líder formal o informal.

Tipos de grupos:

Grupos formales: Están establecidos por la organización y tienen objetivos específicos.

Grupos no formales: Surgen espontáneamente y no tienen objetivos específicos.

Grupos primarios: Son pequeños y tienen relaciones personales estrechas.

Grupos secundarios: Son más grandes y tienen relaciones personales más débiles.

Estatus: al estar incluidos en un grupo para muchos, es importante el reconocimiento y el estatus que les es asignado al estar inmersos en ello.

Autoestima: los grupos proveen a la gente de sentimientos de valía, genera la sensación de bienestar y aumenta la percepción que tienen sobre sí mismos.

Pertenencia: los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular entre el trabajo y la convivencia con los demás, lo cual genera una afiliación muy estrecha y un sentido de pertinencia, es decir, ser parte de.

Poder: el grupo y el número de integrantes, faculta el sentimiento de poder y de acción, en los integrantes, este poder de acción no lo pudieran obtener de manera individual.

Logro de metas: tanto para la organización como para los individuos, es importante alcanzar las metas, por lo que es talentos, conocimientos o poder para poder realizar un trabajo. Es fundamental, aquí recae todo el peso del grupo.

Las empresas desarrollan grupos de trabajo para cubrir necesidades, para resolver problemas, pero lo más importante, para lograr una interacción y sinergia de todas y cada uno de las funciones que se realizan al interior, sin dejar a un lado, las reglas, las normas y los procedimientos que permiten la ventaja competitiva.

A manera de conclusión se presenta la siguiente tabla de ejemplos de grupos formados al interior de las organizaciones:

Tabla 11. Ejemplos de grupos en las organizaciones

TIPO DE GRUPO	DESCRIPCIÓN Y EJEMPLOS
Equipos de proyecto:	Grupos formados para desarrollar un proyecto específico, como lanzar un nuevo producto o implementar un sistema de gestión. En APTIV I (empresa ensambladora, que se dedica al armado de tableros para vehículos), se realizan equipos de proyectos para marcas GMC, FORD, TESLA, entre otros. Al concluir el proyecto, el equipo también concluye
Departamentos:	Grupos de personas que trabajan en una área de la empresa, como marketing, finanzas o recursos humanos. En la medida que la organización y el organigrama crezca. En esa medida, crecerán los departamentos.
Comités:	Grupos formados para abordar temas específicos, como seguridad laboral, ética empresarial o responsabilidad social. En la empresa minera, Fresnillo, PLC, estos comités se pueden identificar en cuadrillas de rescate, estudio de rocas, programas de salud pública, entre otros.
Equipos de mejora continua:	Grupos que trabajan para identificar y resolver problemas, mejorar procesos y aumentar la eficiencia.
Grupos de innovación:	Equipos que se enfocan en desarrollar nuevas ideas y soluciones para impulsar la innovación en la empresa.
Equipos de soporte:	Grupos que brindan apoyo técnico, de ventas o de servicio al cliente.

Nota: se muestran ejemplos de grupos en las organizaciones.

Fuente: elaboración propia con base en (Jones & George, 2010)

3.2. Etapas del desarrollo de un grupo

Una vez que se ha identificado el concepto de grupo, nace la necesidad de identificar su forma de evolución, dependiendo de las necesidades intrínsecas que tengan la organización para esto se propone según Chiavenato (2009) el modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo.

Este modelo describe el ciclo de vida de un grupo, desde su formación hasta su disolución. Cada etapa tiene sus propias características y objetivos, y es importante

entenderlas para gestionar efectivamente el desarrollo del grupo (Jones & George, 2010):

Etapa 1: Formación (Forming)

- Los miembros se conocen y comienzan a interactuar.
- Hay incertidumbre y curiosidad.
- Se establecen las primeras impresiones.
- Objetivos:
- Conocerse mutuamente.
- Establecer la estructura básica del grupo.
- Definir el propósito y los objetivos del grupo.

Etapa 2: Conformación (Storming)

- Los miembros comienzan a expresar sus opiniones y sentimientos.
- Hay conflictos y desacuerdos.
- Se establecen las primeras normas y roles.
- Establecer la estructura y los roles del grupo.
- Definir las normas y expectativas.
- Superar los conflictos iniciales.

Etapa 3: Normalización (Norming)

- Los miembros se sienten cómodos y confían entre sí.
- Se establecen las normas y roles definitivos.
- Hay una sensación de pertenencia y compromiso.
- Consolidar la estructura y los roles del grupo.
- Establecer una comunicación efectiva.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

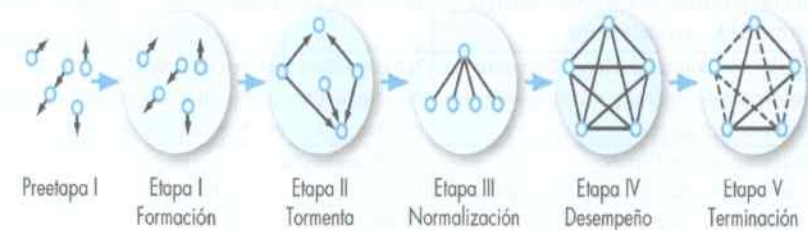
Etapa 4: Desarrollo (Performing) (Jones & George, 2010)

- Los miembros trabajan juntos de manera efectiva.
- Hay una alta productividad y eficiencia.
- Se resuelven problemas y conflictos de manera constructiva.
- Alcanzar los objetivos del grupo.
- Mejorar la productividad y eficiencia.
- Fomentar la innovación y creatividad.

Etapa 5: Disolución (Adjourning) (Jones & George, 2010)

- El grupo ha alcanzado sus objetivos.
- Los miembros se separan.
- Hay una sensación de logro y satisfacción.
- Evaluar el rendimiento del grupo.
- Documentar lecciones aprendidas.
- Cerrar el ciclo de vida del grupo.

Figura 10. Etapas del desarrollo de un grupo



Fuente: (Jones & George, 2010)

Tabla 12. Fortalezas y debilidades del modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Claridad y comprensión: proporciona una estructura clara y fácil de entender para comprender el desarrollo de un grupo. Identificación de necesidades: Cada etapa identifica necesidades específicas que deben ser atendidas para avanzar.	Linealidad: El modelo sugiere un desarrollo lineal, lo que puede no reflejar la realidad de grupos complejos.
Gestión efectiva: Ayuda a los líderes a gestionar el grupo de manera efectiva, abordando desafíos y oportunidades en cada etapa.	Simplificación excesiva: Puede simplificar demasiado la complejidad de la dinámica grupal.
Mejora la comunicación: Fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los miembros del grupo.	No considera factores externos: No tiene en cuenta factores externos que pueden influir en el desarrollo del grupo.
Predicción de conflictos: Permite anticipar y manejar conflictos potenciales en etapas tempranas.	No es universal: Puede no ser aplicable a todos los tipos de grupos o contextos culturales.
Desarrollo de habilidades: Ayuda a desarrollar habilidades y competencias en los miembros del grupo.	Etapas no definidas claramente: Las etapas pueden solaparse o no estar claramente definidas.

Nota: se muestran ventajas y desventajas del modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo.

Fuente: elaboración propia con base (Jones & George, 2010)

Algunos de las limitaciones de este modelo es que la duración de cada etapa, así como su avance dependerá significativamente de obtener resultados, cabe resaltar que la participación y el compromiso de los miembros no siempre se logra al 100%, sino que fluctúa de uno a otro. Por otro lado, la cultura organizacional y el contexto en el que está inmerso en la organización determina esta evolución y crecimiento del grupo.

3.3. Conceptualización de equipo de trabajo en las organizaciones

Para Jones & George (2010) Un equipo de trabajo es: “Un grupo de personas que colaboran y trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes, compartiendo responsabilidades, habilidades y conocimientos”.

Asimismo, Chiavenato (2009), define al equipo de trabajo en las organizaciones como: “Un equipo es un conjunto reducido de personas que tienen competencias complementarias, que además comparten responsabilidades y compromisos” (p.368). Por otro lado, Jones y George (2010), consideran que: “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objetivo de responsabilidad” (p. 323).

Por lo tanto, un grupo de trabajo no tiene necesidad de involucrarse en el trabajo colectivo, en el no existe sinergia.

Mientras que en el equipo de trabajo se genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, los esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales, lo que determina un mejor rendimiento laboral y el aumento del potencial de trabajo con el que cuenta una organización.

Características de los equipos de trabajo que son clave para un óptimo desarrollo Chiavenato (2009):

1. Objetivos comunes
2. Colaboración y trabajo en equipo
3. Comunicación efectiva
4. Distribución de roles y responsabilidades
5. Flexibilidad y adaptabilidad
6. Liderazgo compartido o designado
7. Confianza y respeto mutuo

Tabla 13. Ventajas y desafíos de los equipos de trabajo:

VENTAJAS	DESAFÍOS
Mejora la productividad y eficiencia	Conflictos y desacuerdos
Fomenta la innovación y creatividad	Diferencias en estilos de trabajo y personalidad
Desarrolla habilidades y competencias	Comunicación ineficiente
Aumenta la motivación y satisfacción laboral	Falta de liderazgo o dirección
Mejora la comunicación y colaboración	Cambios y ajustes en el equipo

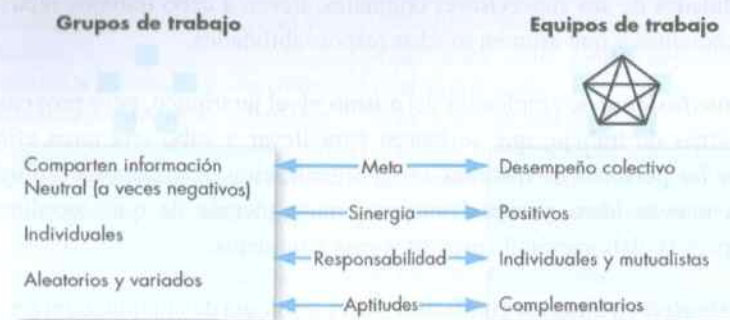
Nota: se muestran ventajas y desafíos de los equipos de trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en (Jones y George 2010)

Factores clave para el éxito de los equipos de trabajo:

1. Liderazgo efectivo
2. Comunicación abierta y clara
3. Establecimiento de objetivos claros
4. Distribución equitativa de responsabilidades
5. Fomento de la confianza y respeto mutuo
6. Desarrollo de habilidades y competencias
7. Evaluación y retroalimentación continua

Figura 11. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo



Fuente: (Jones & George, 2010)

En resumen, los equipos de trabajo son fundamentales para el éxito de las organizaciones, ya que permiten alcanzar objetivos comunes, fomentar la innovación y mejorar la productividad. Sin embargo, también presentan desafíos que deben ser abordados mediante liderazgo efectivo, comunicación clara y establecimiento de objetivos claros.

3.4. Tipos de equipos de trabajo

La creación de equipos de trabajo responder a necesidades que están inmersas dentro de las funciones que se realizan en la organización, pero no sólo ello, sino también la creación se acredita para la resolución de problemas en las diferentes instancias dentro de las empresas.

Según Robbins & Judge (2009), definen a un equipo de trabajo: “Equipo que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, y los esfuerzos de cada individuo dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones individuales” (p. 345).

Estas aportaciones entonces se van a ver reflejadas en las actividades de los equipos para obtención de resultados, tipos de equipos, según (Jones & George, 2010):

Equipos para resolver problemas: en ellos los equipos comparten ideas, u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo.

Equipos de trabajo autodirigido: son grupos de 10 a 15 personas que toman responsabilidades de sus supervisores originales, llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes y que asumen muchas responsabilidades.

Equipos transfusionales: empleados del mismo nivel jerárquico, pero proveniente de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea eficaz que permite que las personas de distintas áreas, organización, intercambian información, desarrollen nuevas ideas y resuelvan problemas, además de qué coordinen y se coordinen para la elaboración de proyectos más complejos.

Equipos virtuales: en ellos los empleados usan tecnología de computación para reunir a los miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta en común, se permite que se colabore en línea.

Tabla 14. Beneficios y desventajas de los tipos equipos de trabajo:

BENEFICIOS	DESVENTAJAS
Equipos para resolver problemas: 1. Diversidad de perspectivas: personas con diferentes experiencias y habilidades. 2. Mayor creatividad: La colaboración fomenta la generación de ideas innovadoras. 3. Compartir conocimientos: Los miembros del equipo pueden aprender unos de otros. 4. Mejora la toma de decisiones: La discusión grupal ayuda a evaluar opciones. 5. Aumenta la motivación: El trabajo en equipo mejora la moral y la satisfacción. 6. Distribución de responsabilidad: Los miembros del equipo comparten la carga de trabajo. 7. Flexibilidad y adaptabilidad: Los equipos pueden ajustarse a cambios y desafíos. 8. Mejora la comunicación: El trabajo en equipo fomenta la comunicación efectiva.	Equipos para resolver problemas: 1. Conflictos y desacuerdos: Diferencias de opinión pueden generar tensiones. 2. Dependencia de los miembros: La eficacia depende de la contribución individual. 3. Puede ser lento: La toma de decisiones grupal puede ser más lenta. 4. Comunicación ineficiente: La falta de claridad puede generar malentendidos. 5. Falta de liderazgo: La ausencia de dirección clara puede afectar la eficacia. 6. Diversidad de estilos de trabajo: Los miembros pueden tener enfoques diferentes. 7. Presión grupal: La influencia del grupo puede limitar la expresión individual. 8. Evaluación y retroalimentación: Puede ser difícil evaluar y proporcionar retroalimentación.
Equipos de trabajo autodirigido: 1. Mayor autonomía y empoderamiento	Equipos de trabajo autodirigido: 1. Falta de dirección y liderazgo claro

2. Mejora la motivación y satisfacción laboral 3. Incrementa la productividad y eficiencia 4. Fomenta la innovación y creatividad 5. Desarrollo de habilidades y liderazgo 6. Mejora la comunicación y colaboración 7. Flexibilidad y adaptabilidad 8. Reducción de la supervisión y control 9. Mejora la calidad y precisión del trabajo 10. Incrementa la responsabilidad y compromiso	2. Dificultad para establecer objetivos y prioridades 3. Conflicto entre miembros 4. Dificultad para tomar decisiones y resolver problemas 5. Falta de responsabilidad 6. Riesgo de dominación por parte de miembros 7. Dificultad para gestionar cambios y ajustes 8. Falta de recursos y apoyo 9. Dificultad para evaluar y retroalimentar 10. Riesgo de falta de compromiso y motivación
Equipos transfusionales: 1. Integración de habilidades y conocimientos 2. Mejora la comunicación y colaboración 3. Incrementa la innovación y creatividad 4. Flexibilidad y adaptabilidad 5. Mejora la toma de decisiones 6. Reducción de silos y departamentalización 7. Incrementa la eficiencia y productividad 8. Mejora la satisfacción laboral y motivación 9. Desarrollo de habilidades y liderazgo 10. Mejora la capacidad de respuesta a cambios	Equipos transfusionales: 1. Dificultad para establecer objetivos y prioridades 2. Conflicto entre miembros y falta de cohesión 3. Dificultad para gestionar la diversidad de habilidades 4. Riesgo de dependencia de algunos miembros 5. Dificultad para evaluar y retroalimentar 6. Riesgo de falta de compromiso y motivación 7. Dificultad para gestionar cambios y ajustes 8. Falta de recursos y apoyo 9. Dificultad para establecer roles y responsabilidades 10. Riesgo de conflictos entre departamentos
Equipos virtuales: 1. Flexibilidad y autonomía: Los miembros pueden trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento. 2. Acceso a talento global: Puedes contratar a las personas más adecuadas para el trabajo, sin importar su ubicación geográfica. 3. Reducción de costos: No hay necesidad de alquilar oficinas o cubículos, ni de pagar por transporte o alojamiento.	Equipos virtuales: 1. Falta de interacción cara a cara: La falta de interacción personal puede afectar la cohesión y la comunicación del equipo. 2. Dificultad para establecer confianza: La falta de interacción personal puede hacer que sea más difícil establecer confianza entre los miembros del equipo. 3. Problemas de comunicación: La comunicación virtual puede ser susceptible a malentendidos y retrasos.

4. Mayor productividad: Los miembros pueden trabajar en un ambiente que les sea más cómodo y evitar distracciones.	4. Dificultad para gestionar conflictos: Los conflictos pueden ser más difíciles de resolver en un entorno virtual.
5. Mejora la comunicación: La tecnología permite una comunicación rápida y efectiva, sin importar la distancia.	5. Falta de estructura y supervisión: Los miembros pueden necesitar más estructura y supervisión para mantenerse enfocados.
6. Acceso a herramientas y recursos: Los miembros pueden acceder a herramientas y recursos en línea, lo que facilita la colaboración.	6. Problemas de seguridad y privacidad: La información compartida en línea puede ser vulnerable a ataques y violaciones de seguridad.
7. Flexibilidad en la programación: Los miembros pueden trabajar en horarios flexibles, lo que permite una mejor compatibilidad con la vida personal.	7. Dificultad para evaluar el desempeño: Puede ser más difícil evaluar el desempeño de los miembros del equipo en un entorno virtual.
8. Mayor inclusión: Los equipos virtuales pueden incluir a personas con discapacidades o limitaciones geográficas.	8. Falta de cultura y valores compartidos

Nota: se muestran ventajas y desventajas de los tipos equipos de trabajo.

Fuente: elaboración propia con base a Jones y George (2010)

Para lograr entonces, equipos eficientes se determinan varios factores, uno de ellos es el contexto donde se determina obtener los recursos adecuados, tener un liderazgo y una estructura fortalecida, contar con un clima de confianza, mantener una evaluación del desempeño y sistemas de recompensa, por otro lado la composición donde se recaban y resaltan las actitudes de los miembros, respecto a su personalidad, la asignación de roles, la diversidad el tamaño de los equipos, la flexibilidad de los miembros y las preferencias de los mismos integrantes.

Por otro lado, el diseño del trabajo se centra en la autonomía para desarrollar la mejor forma las funciones en las que está inmersa, la variedad de actitudes fue un papel importante, la identidad con la tarea y la significancia con la misma y por último el proceso que tiene un propósito común, con metas específicas, buscándole, eficiencia del equipo, reduciendo los niveles del conflicto, y aumentando la disposición al trabajo de manera global.

3.5. La motivación de los equipos de trabajo.

La motivación de los equipos de trabajo es crucial para alcanzar objetivos comunes y mejorar la productividad. Asimismo, para motivar a los miembros de un grupo y equipos para alcanzar las metas organizacionales, los gerentes deben asegurarse de que estos se beneficien con las estrategias implementadas para la motivación, cuando el grupo o equipo se desempeña de manera sobresaliente.

Para motivar a sus trabajadores, los gerentes aplican diversas combinaciones de incentivos, individuales y grupales, que incentiva que los miembros de un grupo y equipo trabajen para cumplir las metas organizacionales. Estas van desde apoyo económicos o hasta reconocimientos en general. (Gareth, 2008)

Tipos de motivación:

1. Motivación intrínseca: Proviene de dentro del individuo (interés, pasión, satisfacción).
2. Motivación extrínseca: Proviene de factores externos (recompensas, reconocimiento, salario).

Factores motivadores (Jones & George, 2010):

1. Reconocimiento y feedback
2. Desafíos y oportunidades de crecimiento
3. Autonomía y flexibilidad
4. Trabajo significativo y propósito
5. Equilibrio trabajo vida personal
6. Salario y beneficios competitivos
7. Ambiente laboral positivo y respetuoso

Chiavenato (2009), define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

El trabajador se siente parte de la empresa, contribuye a su crecimiento, mejora la calidad del trabajo, las relaciones entre compañeros mejoran; el facultamiento es un proceso, por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias, de los recursos humanos, creando un mejor ambiente de trabajo para sus integrantes.

La cultura de facultar es un proceso de cambio de una estructura piramidal a una estructura en círculo, donde el elemento principal es el de la satisfacción del cliente y a la vez integra a los empleados de la organización.

Para aplicar facultamiento se necesita de los siguientes elementos (Hernández et al 2011):

Acondicionar los puestos de trabajo: consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos:

- Autoridad
- Diversidad
- Reto
- Rendimiento significativo
- Poder para la toma de decisiones
- Cambios en las asignaciones de trabajo

Equipos de trabajo: se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una forma de motivarlos a mejorar la toma de decisiones en cuanto:

- Planificación
- Organización interna
- Selección del líder
- Rotación de puestos

Entrenamiento: generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Planes de carrera y desarrollo: son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida, la de su grupo familiar

y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

Algunos beneficios del facultamiento es que permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, los empleados se sienten responsables con esta medida por hacer su trabajo, también que la empresa trabaje mejor, ya que de esta medida el empleado lo convertimos en un auténtico solucionador de problemas que colabora a planificar como deben hacerse las cosas y como hacer que estos se lleven a cabo.

Con esta medida los individuos se unen para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con estos niveles mayores de productividad. El facultamiento consiste en una influencia mutua, en una liberación creativa de poder y en una responsabilidad compartida que crea relaciones eficientes, informando, orientando, asesorando a los colaboradores.

En opinión de Hernández et al, (2011) “los equipos que comienzan a actuar como facultados realizan tareas que antes eran propias de los gerentes, actuando como facilitadores y entrenadores, traspasando poco a poco más responsabilidades, entre ellos, creando un liderazgo directivo”. (p. 281)

Figura 12. Beneficios para los empleados y empresa

Beneficios para:

Incrementa la participación
Incrementa su motivación
Fomenta la búsqueda de resultados y su satisfacción personal

Ahorra tiempo y gestión
Potencia capacidades gerenciales
Se libera de la presión del trabajo inmediato
Reduce costos de la estructura



Empleados



Empresa

Nota: se muestra los beneficios del facultamiento para empleados y empresa.

Fuente: elaboración propia con base a Hernández et al. (2011, p. 281)

El facultamiento se fundamenta en cuatro bases (Chiavenato, 2009):

Poder: otorgar poder a las personas mediante la delegación, de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización, esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgar de libertad y autonomía de acción. (p. 288)

Motivación: incentivar y motivar, reconociendo el buen desempeño, recompensar resultados, que las personas participen de su trabajo y el festejando los logros y metas.

Desarrollo: proporcionar recursos como la capacitación, el desarrollo personal y profesional de los integrantes y colaboradores.

Liderazgo: orientando a las personas, definiendo objetivos y metas, ampliando horizontes, evaluando el desempeño y ofreciendo retroalimentación.

Chiavenato (2009) propone, la escala del facultamiento en la toma de decisiones, que es una herramienta que mide el nivel de autonomía y participación de los miembros de un equipo en la toma de decisiones. A continuación, se presentan los 7 niveles de la escala:

Nivel 1: Decisión impuesta: El líder toma la decisión sin consultar a los miembros del equipo. Además, no hay participación ni autonomía.

Nivel 2: Decisión informada: El líder toma la decisión y luego informa a los miembros del equipo. Por lo tanto, los miembros del equipo no participan en la decisión.

Nivel 3: Decisión consultada: El líder consulta a los miembros del equipo antes de tomar la decisión, por ejemplo, los miembros del equipo tienen voz, pero no voto.

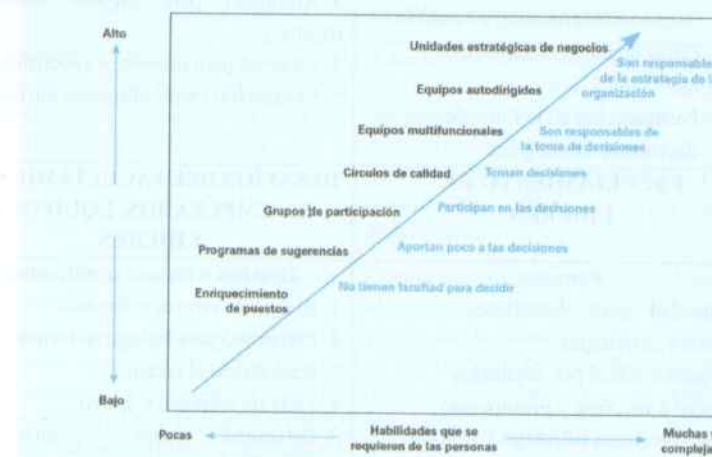
Nivel 4: Decisión participativa: Los miembros del equipo participan en la toma de decisión, pero el líder tiene la última palabra. A diferencia del nivel 3, los miembros del equipo tienen voz y voto, pero no decisión final.

Nivel 5: Decisión delegada: El líder delega la toma de decisión a un miembro del equipo. El nivel de autonomía se incrementa el miembro del equipo tiene autonomía para tomar la decisión.

Nivel 6: Decisión Autónoma: Los miembros del equipo toman la decisión sin necesidad de aprobación del líder. Los miembros del equipo tienen autonomía y responsabilidad.

Nivel 7: Decisión Totalmente Autónoma: Los miembros del equipo toman la decisión sin necesidad de consultar al líder ni a nadie más. Ya en este nivel los miembros del equipo tienen total autonomía y responsabilidad. Es decir, en este momento se logró obtener por parte del grupo o equipo de trabajo un facultamiento exitoso.

Figura 13. Escala del facultamiento en la toma de decisiones



Nota: Escala del facultamiento en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato (2009 p. 291)

La escala de facultamiento en la toma de decisiones, por lo tanto, requiere un alto nivel de confianza y comunicación efectiva, entre directivos y subordinados, requiere de la misma forma un liderazgo flexible y adaptable a las necesidades específicas que se presenten en ese momento.

Tabla 16. Facultamiento en empleados, equipos, líderes y desafíos a los que se enfrentan

FACULTAMIENTO DE EMPLEADOS	FACULTAMIENTO DE EQUIPOS
Permite: 1. Autonomía para tomar 2. Decisiones 3. Delegación de responsabilidades 4. Acceso a información y recursos 5. Capacitación y desarrollo de habilidades 6. Participación en la toma de 7. decisiones estratégicas	Permite: 1. Trabajo en equipo autodirigido 2. Responsabilidad compartida por objetivos 3. Autoridad para asignar tareas y recursos 4. Libertad para innovar y experimentar 5. Evaluación y retroalimentación regular
FACULTAMIENTO DE LÍDERES	DESAFÍOS DEL FACULTAMIENTO EN EMPLEADOS, EQUIPOS Y LÍDERES
Permite: 1. Autoridad para establecer objetivos y estrategias 2. Responsabilidad por resultados 3. Acceso a recursos y presupuesto 4. Capacitación en liderazgo y gestión 5. Evaluación y retroalimentación regular	Desafíos a los que se enfrentan: 1. Riesgo de errores y fracasos 2. Dificultad para delegar autoridad 3. Resistencia al cambio 4. Falta de recursos y apoyo 5. Dificultad para evaluar y retroalimentar.

Nota: se muestra la descripción del facultamiento en empleados, equipos, líderes y desafíos a los que se enfrentan.

Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato (2009 p. 291)

Por lo tanto, el facultamiento consta de cinco elementos esenciales, como lo son: información, conocimiento, delegación, significado y por lo que las personas deben tener pleno acceso a cualquier tipo de información acerca de la compañía, además, poseer conocimientos y habilidades para poder contribuir a los objetivos de la organización, asimismo, poseer la capacidad y autoridad para tomar decisiones importantes, deben desarrollar y comprender el significado y el impacto de sus trabajos realizados, y por último, las personas deben ser recompensadas con base en el desempeño de la organización.

Tabla 17. Formas de aplicación del facultamiento

ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA DE APLICACIÓN DEL FACULTAMIENTO
Producción: APTIV 1 Una empresa de ensamblaje de arnés para diversas marcas de vehículos, sus procesos son complejos y los procedimientos deben pasar por mucha supervisión.	A los líderes de las líneas de producción les permite la autonomía para ajustar procesos y procedimientos. Así como, rotar a su personal en la línea de producción, según sean las necesidades, cambiar el orden de los ensambles y modificar algunos procesos.
Marketing: CP digital Es una compañía que realiza publicidad impresa, con contratos con diversas organizaciones a nivel regional	A los líderes de proyecto se les permitió la libertad para desarrollar campañas publicitarias y con ello, obtener nuevos clientes a nivel nacional, los significativos es que se les permitió realizar el contacto directo sin pasar por una previa supervisión.
Recursos Humanos: Entrada Group de México Es una compañía que tiene su cargo 13, empresas ensambladoras que ofrecen sus servicios a más de 35 clientes internacionales, por lo que el nivel de producción es muy alto y se requiere mucho personal operativo.	Cuenta con 13 empresas ensambladoras, el personal contratado es 2000 personas, por lo que la rotación de personales alta, se les confirió, la autoridad para tomar decisiones sobre reclutamiento y selección.

Nota: se muestra formas de aplicación del facultamiento.

Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato (2009 p. 291)

Cómo se pudo precisar el facultamiento es delegar, autoridad para otorgar poder, libertad e información para que el equipo tome decisiones y participe activamente en la organización, pero además es algo dinámico, dado que se desarrolla por escalas donde se otorga el poder, la motivación se permite el desarrollo y un liderazgo efectivo es decir, a mayor resultado mayor beneficio en cuanto a la satisfacción y motivación general de todos los que intervienen en este proceso.

3.7. Proceso de formación de equipos y desarrollo intragrupal

Un elemento fundamental en las organizaciones es el proceso de formación de equipos, los cuales tienen como objetivos finales, el logro de metas y el incremento de la efectividad en las funciones que realizan.

Sin lugar a duda, el proceso de formación de equipos tiene su origen y no se puede dejar a un lado de la formación de un grupo en la cual la diferencia es que en los equipos se crean mayores características que los grupos ordinarios, sobre todo en la gestación de un compromiso más alto para la consecución de objetivos en el equipo, el grado de interdependencia e interacción es considerablemente más alto que en cualquier otro.

Según Guizar (2013), el proceso de formación de equipos y desarrollo intragrupal:

Tabla 18. Proceso de formación de equipos

PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO
Formación (0-3 meses)	- Identificación de objetivos y propósitos comunes. - Selección de miembros del equipo. - Establecimiento de roles y responsabilidades. - Definición de normas y procedimientos.
Conformación (3-6 meses)	- Desarrollo de la estructura del equipo. - Establecimiento de comunicación efectiva. - Definición de liderazgo y roles. - Comienzo de la colaboración y trabajo en equipo.
Normalización (6-12 meses)	- Consolidación de la estructura del equipo. - Desarrollo de normas y procedimientos. - Mejora de la comunicación y colaboración. - Establecimiento de objetivos y metas.
Desarrollo (1-2 años)	- Mejora de la eficiencia y productividad. - Desarrollo de habilidades y competencias. - Fortalecimiento de la confianza y respeto. - Establecimiento de procesos de retroalimentación.

Madurez (2+ años)	- Consolidación de la identidad del equipo. - Desarrollo de liderazgo compartido. - Mejora continua e innovación. - Establecimiento de alianzas y colaboraciones.
-------------------	--

Nota: se muestra el proceso de formación de equipos.

Fuente: elaboración propia con base a Guizar (2013 p. 147).

En palabras de Guizar (2013), respecto al proceso de formación de equipos y el desarrollo intra grupal describe que:

El desarrollo intragrupal consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, la cual incrementa el rendimiento del grupo, se establecen metas y relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de los papeles para comprender y aclarar las funciones de cada uno y sus responsabilidades corresponden al proceso de grupo, es decir, la finalidad que persiguen es enfrentar de manera conjunta las dificultades y problemas que tiene una organización (p. 148).

Por lo tanto, la formación de equipos sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña el grupo, su aportación, la identidad, las oportunidades de desempeño y que el grupo y el equipo logren la máxima eficiencia en sus funciones.

Factores clave para el desarrollo intragrupal (Guizar, 2013):

1. Comunicación efectiva.
2. Liderazgo y gestión.
3. Trabajo en equipo y colaboración.
4. Desarrollo de habilidades y competencias.
5. Confianza y respeto.
6. Establecimiento de objetivos y metas.
7. Retroalimentación y evaluación.

Se debe entender entonces, como el desarrollo intragrupal, al proceso de crecimiento y mejora de los equipos a través de la interacción y colaboración de sus miembros.

Guizar (2013), señala los siguientes ejemplos para fomentar el desarrollo intragrupal:

Tabla 19. Niveles para fomentar el desarrollo intragrupal

NIVELES PARA FOMENTAR EL DESARROLLO INTRAGRUPAL	ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO INTRAGRUPAL
Conocimiento y comprensión	• Sesiones de presentación y conocimiento mutuo. • Actividades de team building. • Discusiones sobre objetivos y propósitos comunes.
Comunicación efectiva	• Talleres de comunicación asertiva. • Sesiones de retroalimentación y feedback. • Establecimiento de canales de comunicación abiertos.
Cooperación y colaboración	• Proyectos de trabajo en equipo. • Actividades de resolución de problemas en grupo. • Establecimiento de roles y responsabilidades claras.
Confianza y respeto	• Actividades de construcción de confianza. • Sesiones de discusión sobre valores y normas. • Establecimiento de un código de conducta.
Liderazgo compartido	• Rotación de liderazgo en proyectos. • Desarrollo de habilidades de liderazgo. • Establecimiento de un equipo de liderazgo.
Innovación y mejora continua	• Talleres de innovación y creatividad. • Sesiones de evaluación y retroalimentación. • Establecimiento de un sistema de mejora continua.
Identidad y cohesión	• Actividades de construcción de identidad. • Sesiones de reflexión y evaluación. • Establecimiento de un sentido de pertenencia.

Nota: se muestra tabla de Niveles para fomentar el desarrollo intragrupal.

Fuente: elaboración propia (Guizar, 2013)

Ventajas de la formación de equipos (Guizar, 2013):

1. Mejora la comunicación y colaboración.
2. Incrementa la productividad y eficiencia.
3. Fomenta la innovación y creatividad.
4. Desarrolla habilidades y competencias.
5. Mejora la toma de decisiones.

Beneficios del desarrollo intragrupal (Guizar, 2013):

1. Fortalece la confianza y respeto entre miembros.
2. Mejora la coordinación y cooperación.
3. Incrementa la motivación y satisfacción laboral.
4. Fomenta el liderazgo compartido.
5. Mejora la resolución de conflictos.

Con todo ello, la formación de equipos permite la mejora la competitividad organizacional, asimismo, permite incrementa la capacidad de innovación, fortalecer y fomentar la cultura organizacional, así como, mejorar la gestión del cambio y por supuesto incrementa la retención de talento.

Además, en los miembros del equipo va a permitir lograr y proponer el desarrollo personal y profesional, mejora la autoestima y confianza, incrementa la satisfacción laboral, fomenta el trabajo en equipo y, por último, mejorar la calidad de vida laboral.

3.8. Etapas del desarrollo de un equipo

Como ya se había señalado con anterioridad, el desarrollo de equipos consiste en el apoyo y capacitación a los empleados para que puedan hacer un trabajo de mayor impacto. Cuando los miembros de tu equipo se sienten cómodos entre sí, les resulta más fácil colaborar.

Katzenbach (1997) citado por Hernández et. al, (2011), describe al equipo como: "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". (p. 275).

Asimismo, se consideran tres elementos principales para el diseño de un equipo: que son las características de la tarea, el tamaño del equipo y la composición.

De igual forma, Katzenbach (1997) citado por Hernández et. al, (2011), describe las etapas del desarrollo de un grupo, el cual está cimentado en cinco propuestas:

Etapas de formación: es un periodo de orientación en el que los integrantes se conocen entre sí, tienden a ser amables y admitir la autoridad de líder formal o informal, en esta etapa se trata de entender qué esperan de ellas y que esperar de los demás, así como

los compromisos e incertidumbres que pueden existir, la estructura de liderazgo juega un papel preponderante en ella. (p. 275)

Etapas de confrontación o lluvia de ideas: existen conflictos internos, los miembros compiten entre sí por estatus y la conducción del equipo, lo benéfico es que al final de esta etapa se logran ser proactivos competentes y juegan varios roles en conjunto, lo que facilita la actividad y el fortalecimiento de sus funciones. (p. 275)

Establecimiento de normas: en esta se establecen los papeles y modelos mentales que permiten fomentar los métodos de trabajo. Es la primera etapa de la cohesión de grupo, a los integrantes del equipo, les facilita ser más eficientes y pasar al siguiente nivel de desempeño.

Etapas del desempeño: Los integrantes son más cooperativos porque hay un alto nivel de confianza entre sí, están comprometidos con los objetivos grupales y se identifican con el equipo, el clima de apoyo mutuo es alto y se sienten cómodos para tomar riesgos y evitar errores, así como solicitar ayuda.

Etapas de terminación: es cuando la tarea se dispersa cuando el proyecto se ha completado, algunos miembros abandonan la organización o son reubicados para realizar otras actividades. La función primordial por la que fue creado ha concluido.

Figura 14. Etapas del desarrollo de un equipo



Nota: se muestra las etapas del desarrollo de un equipo.

Fuente: (Hernández et. al 2011)

En la etapa de formación de equipos, entonces permite crear desde cero equipos para la obtención de resultados, pasando por la confrontación que facilita recabar ideas para fortalecer todas y cada una de las actividades y funciones que están determinadas, surgen entonces la etapa de normalización con las reglas que se estipulan respecto a las actividades, funciones y responsabilidades que cada uno debe desempeñar, acatando las normas establecidas para llegar al penúltimo nivel de la etapa que es el desempeño, donde alcanzan su clima organizacional, más alto, las capacidades se vuelcan sobre las funciones y objetivos que se tienen y los resultados empiezan a dar, hasta concluir y por último las fuerzas se dispersan los integrantes regresan realizar sus funciones anteriores o abandonan la organización.

Para ello, las normas juegan un papel importante en el desempeño de estos equipos, por lo tanto, según Hernández et. al, (2011) considerar las normas como: “reglas informales que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus integrantes y se aplica sólo el comportamiento que se considera importante para el equipo, por lo general, las personas se ajustan a estas para evitar un refuerzo o un castigo que limita sus funciones”. (p. 277)

Otro punto fundamental que señala Hernández et. al, (2011) referente a las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores dentro de la organización, es respecto a los roles, señalados como: “funciones y acciones que cada integrante de un equipo debe realizar en base a las instrucciones prestadas, a las necesidades implícitas, a las descubiertas, o a las asignadas por el grupo”. (p. 277).

De igual forma, Hernández et. al, (2011), señala: “La cohesión es el grado con el que los integrantes del equipo se sienten atraídos entre sí, y a su vez, al grupo, las personas sienten cohesión a un equipo cuando consideran que este les ayudará a lograr sus metas personales, saciará sus necesidades de asociación o de estatus, lo que le proveer apoyo social en tiempos de crisis”. (p. 278)

Chiavenato (2009), describe algunos roles de los integrantes en los equipos respecto a sus funciones:

Roles fundamentales. Donde el líder dirige y coordina el equipo, establece objetivos y prioridades, además, funge como un facilitador dado que ayuda a la comunicación y resolución de conflictos. Por otro lado, los miembros del equipo contribuyen con sus habilidades y conocimientos, trabajan en equipo.

Roles funcionales. Dónde el más experimentado aporta conocimientos y experiencia en un área específico, además de comunicar, coordinar y organizar entre los miembros del equipo las actividades encomendadas.

Existen nueve roles respecto a los papeles más populares que desarrollan las personas dentro de un grupo y que a continuación se señalan en la figura de roles de un equipo (Hernández et. al, 2011)

Figura 15. Roles de un equipo

Rol	Descripción
Planta.	Creativo, imaginativo, heterodoxo. Resuelve problemas difíciles.
Coordinador.	Maduro, seguro, buen director. Aclara las metas, promueve la toma de decisiones, sabe delegar.
Evaluador.	Serio, estratega, perspicaz. Contempla todas las posibilidades. Emite juicios precisos.
Implementador.	Disciplinado, confiable, conservador y eficiente. Convierte las ideas en acciones prácticas.
Terminador.	Esmerado, concienzudo, inquieto. Descubre errores y omisiones. Entrega sus resultados a tiempo.
Investigador de recursos.	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos.
Formador.	Dinámico, sabe trabajar bajo presión. Conduce y motiva a superar los obstáculos.
Trabajador en equipo.	Participativo, apacible y diplomático. Escucha, es constructivo y se aparta de la fricción.
Especialista.	Persistente, con iniciativa, dedicado. Provee conocimiento y técnicas en materias poco comunes.

Fuente: (Belbin, 2005). *Roles en los equipos*

3.9. Equipos autodirigidos y de alto rendimiento

Con el fin de motivar e incrementar la innovación, los jefes y gerentes buscan estrategias para incentivar más esta práctica en sus colaboradores, creando así, equipos autodirigidos, los cuales tienen facultades para tomar decisiones dentro de la compañía con el fin de desarrollar las más altas capacidades que se tienen.

En la opinión de Hernández et. al, (2011) describe a los equipos autodirigidos como: “Son aquellos grupos de personas que trabajan en un proyecto que les fue asignado por la alta dirección, pero que cuentan con independencia sobre las tareas a realizar y

libertad para tomar decisiones que ayuden a conseguir resultados favorables para la compañía”. (p. 152)

Un equipo autodirigido normalmente gestiona su propia carga de trabajo además de tener la responsabilidad principal de producir un bien o prestar un servicio. Los miembros del equipo comparten tanto las responsabilidades administrativas como las operativas, así como los resultados del equipo.

Para Guizar (2013), otra característica de los equipos de trabajo autodirigidos es: “se orientan hacia la obtención de un fin común donde adoptan intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de debilidad para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza”. (p.152)

Estos equipos a su vez analizan y propone soluciones a problemas, tienen auto administración permanente, facilitan una comunicación abierta y clara, y se mantiene siempre en la búsqueda de resultados eficientes.

Por lo tanto, los empleados que participan en grupos, auto gestionados, desempeñan, tareas, interdependientes, trabajan en unidad común, controlan las asignaciones de sus tareas, y desempeñan muchos roles asignados, pero además proporcionan una colaboración de muy alto nivel.

Otra característica importante de este tipo de grupos es que los miembros controlan su trabajo, por lo que no necesitan supervisión, se centran en la importancia de los procedimientos y operaciones. El control debe estar sustentado en verificaciones diarias con la información necesaria.

Cinco elementos de los equipos de trabajo dirigidos Hernández et. al, (2011):

Llevar a cabo una tarea: tiene el mismo significado realizar una pieza o todo un conjunto de productos y servicios, por lo que es de vital importancia la ejecución de la tarea.

Asignar tareas a sus integrantes: son los equipos, los que asignan planean, organizan y controlan las actividades que son encomendadas y no supervisores o líderes.

Controlar las entradas, el flujo y la salida de los procesos: los equipos autodirigidos controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, es decir, cuentan con la autonomía para tomar decisiones.

Responsables de corregir problemas: los equipos poseen responsabilidad para corregir, modificar e incluso mejorar, situaciones o problemas que surgen en el flujo del proceso, obligándose a mantener la calidad del producto y servicio, pero también a la responsabilidad de asumir las consecuencias de sus prácticas, pero que además cumpla con las normas oficiales y ambientales.

Recibir retroalimentación del nivel del equipo y sus recompensas: todos los equipos deben recibir un refuerzo que les permite identificar sus fortalezas y debilidades, pero sobre todo áreas de oportunidad en las que deben de trabajar y seguir creciendo, así como las recompensas previamente pactadas.

Figura 16. Características de un equipo autodirigido.



Nota: se muestran las características de un equipo autodirigido.

Fuente: (McShane y Glinow, 2005)

Muchas de las organizaciones que han basado su estructura en equipos autodirigidos, han logrado incrementar los niveles de productividad y ser empresas competitivas, además de reducir costos en sus operaciones, reducción de gasto energético en el sentido económico, financiero, legal y operacional, pero además, satisfacer las necesidades de los clientes.

Beneficios de los equipos de trabajo autodirigidos según Hernández et. al, (2011):

- Contar con personal altamente comprometido con la empresa.
- Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de propiciar el desarrollo de sus colaboradores.
- Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad.
- El líder se asume como enlace entre la dirección y el ETA
- Se convierten en agentes de cambio organizacional.

Ventajas de contar con un equipo autodirigido:

1. Mayor motivación y satisfacción laboral.
2. Mejora la productividad y eficiencia.
3. Fomenta la innovación y creatividad.
4. Desarrolla habilidades y competencias.
5. Mejora la toma de decisiones.

Desafíos de contar con un equipo autodirigido:

1. Requiere confianza y madurez en el equipo.
2. Puede generar conflictos y desacuerdos.
3. Requiere habilidades de liderazgo y gestión.
4. Puede ser difícil establecer objetivos claros.
5. Requiere evaluación y retroalimentación continua.

Por otro lado, existen los equipos de alto desempeño o de alto rendimiento, para Chiavenato (2009), señala que: “Un equipo de alto desempeño en una organización se define como un grupo de personas que trabajan juntas de manera efectiva y eficiente para lograr objetivos y resultados excepcionales, superando los estándares establecidos y contribuyendo significativamente al éxito de la organización”. (p. 293) Otra característica es el fuerte compromiso con los valores y principios que son adoptados como si fueran suyos si fueran suyos estableciendo un vínculo más estrecho

con la organización, tiende a comprometerse más con el alcance de los objetivos internos.

Los equipos de alto rendimiento cuentan con excelente comunicación, dado que fomentan el intercambio informativo. Las personas comparten datos y se unen para mejorar su desempeño, productividad y toma de decisiones. Es decir, estos equipos se caracterizan por el sentido de cooperación y retroalimentación, lo que posibilita estrechar las relaciones interpersonales y potencializar los resultados.

Los integrantes dedican tiempo a la detección de fallas, inconsistencias y problemas que puedan afectar el desarrollo de los procesos para luego, implementar medidas que puedan resolverlos.

Cómo se puede identificar los equipos autodirigidos y de alto rendimiento. Facultan a los integrantes de cada uno de ellos para tomar decisiones en momentos difíciles, pero que además a lo largo de su desarrollo, permite tener un crecimiento óptimo y obtener resultados por encima de la media que les exigido.

3.10. Resistencia a los equipos

Como todas circunstancias, dentro de las organizaciones, la resistencia al cambio y a las nuevas políticas de trabajo y organizacionales, son un detonante para que algunas organizaciones perezcan en su intento de formar equipos dentro de las organizaciones, en algunos casos se ha llegado a la situación donde las empresas caen en fracasos que les impiden el mantener sus actividades laborales.

Muchas empresas que han fracasado ha sido porque no se centran en crear sistemas que facilitan el desarrollo de las agrupaciones en las organizaciones, algunos de los factores que señala Hoerr (1988) citado por Hernández et. al, (2011):

- Mal diagnóstico e implantación del trabajo en equipo
- Falta de información.
- Falta de bibliografía disponible.
- Ausencia de un texto interno de capacitación.
- Mucha teoría y pocos ejemplos.
- Dependencia de un agente externo.
- Poco compromiso de la alta dirección.
- Toda la responsabilidad recae en los mandos medios.

- Visión a corto plazo.
- Falta de planeación.
- Otros.

Por lo tanto, la resistencia hacia los equipos por parte de los colaboradores puede derivarse de tres causas: falta de convicción en que los equipos pueden funcionar mejor, los estilos, capacidades y preferencias personales son más fuertes que las convicciones de un grupo, y por supuesto, la ética en el desempeño, dado que no todos trabajan de la misma manera, las costumbres que se tienen de forma individual y las creencias generan un contrapuesto que debilita al equipo.

Tabla 20. Tipos y causas para la resistencia a los equipos

TIPOS Y CAUSAS	CARACTERISTICAS
Tipos de resistencia:	• Resistencia activa: Oposición explícita al cambio • Resistencia pasiva: Falta de cooperación o participación • Resistencia emocional: Miedo, ansiedad o estrés
Causas individuales:	• Miedo a lo desconocido • Inseguridad sobre el futuro • Pérdida de control • Cambio en la rutina • Dificultad para adaptarse
Causas grupales:	• Cultura organizacional arraigada • Resistencia a cambiar procesos establecidos • Dificultad para comunicar cambios • Falta de involucramiento en el proceso de cambio
Causas organizacionales:	• Falta de comunicación efectiva • Cambio repentino o sin preparación • Falta de liderazgo claro • Recursos insuficientes para implementar cambios • Historia de cambios fallidos

Nota: se muestra tipos y causas para la resistencia a los equipos.

Fuente: Elaboración propia con base (Hernández et. al, 2011)

En síntesis se puede señalar que la resistencia al cambio es natural y expectable en cualquier equipo. La comunicación clara y transparente es fundamental para superar la resistencia. Pero además, la capacitación y desarrollo son esenciales para adaptarse al cambio. Y que el liderazgo claro y visible es fundamental para guiar el cambio.

4. Comunicación Organizacional

4.1. Conceptualización y funciones de la comunicación organizacional

La comunicación es un proceso vital dentro de las organizaciones. La comunicación organizacional no sólo se refiere al intercambio de información, sino que también se concibe como un elemento clave para la coordinación de actividades, la motivación de los empleados y la creación de un entorno de confianza y colaboración. Según Robbins (2021), “la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”. Estas funciones guían la estructura y el comportamiento organizacional, siendo esenciales para el éxito de cualquier institución.

La comunicación organizacional es un proceso integral en cualquier estructura empresarial, facilitando la transmisión de mensajes dentro de la organización y hacia el exterior. Según Robbins y Judge (2021), “la comunicación es el proceso de transmitir información de una persona a otra, dentro y fuera de una organización”. Este flujo de información asegura que los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales, favoreciendo tanto la coordinación como la toma de decisiones efectiva. En palabras de Cummings y Worley (2019), la comunicación organizacional también “involucra la interpretación de los mensajes por parte de los receptores, quienes aportan su propia percepción”.

La conceptualización de la comunicación organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo, debido a los cambios en las estructuras de las empresas y las demandas de sus entornos competitivos. De acuerdo con Tourish (2019), “la comunicación organizacional abarca todos los niveles de la organización, desde los flujos formales de comunicación hasta las interacciones informales”. Esto subraya la relevancia de las redes de comunicación tanto formales como informales, que desempeñan funciones clave en el mantenimiento de la cultura organizacional y el fomento de la colaboración.

La primera función de la comunicación es el control, el cual establece directrices y regula las actividades dentro de la organización. Según Chiavenato (2008), “cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control”. Este control es necesario para que las actividades se realicen de acuerdo con los objetivos organizacionales, permitiendo mantener el orden y la coherencia dentro de la entidad.

Además del control, la comunicación organizacional también desempeña un papel fundamental en la motivación de los empleados. A través de la retroalimentación constante y la definición clara de metas, los empleados pueden estar al tanto de su rendimiento y saber qué deben mejorar. Hernández (2019) menciona que “la comunicación fomenta la motivación, porque aclara a los empleados lo que debe hacerse, cómo lo están haciendo y cómo se puede mejorar el desempeño”. Esto destaca la relevancia de la comunicación en la creación de un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento personal y profesional.

Otra función relevante es la motivación. Robbins y Judge (2021) señalan que: “La comunicación efectiva puede motivar a los empleados al clarificar lo que deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar su rendimiento”.

Esta función es crítica en el contexto de la gestión del talento, donde la retroalimentación continua es fundamental para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Otro aspecto clave de la comunicación es la expresión emocional. La capacidad de los empleados de expresar sus sentimientos, tanto positivos como negativos, es esencial para mantener un clima organizacional saludable. Como sostiene Robbins (2021): “La comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales” (p. 567).

Un entorno que permita la libre expresión de emociones contribuye a una mayor cohesión y satisfacción entre los miembros del equipo, lo que, a su vez, mejora el desempeño colectivo.

La expresión emocional es otra función clave de la comunicación organizacional, que permite a los empleados expresar sus sentimientos, opiniones y frustraciones. De acuerdo con Tourish (2019), “las organizaciones necesitan estructuras que permitan la libre expresión emocional para prevenir la insatisfacción laboral y la rotación de personal”. Este aspecto es esencial para el bienestar de los empleados y para construir un ambiente de trabajo más inclusivo y comprensivo.

Por lo tanto, la función informativa de la comunicación permite la toma de decisiones informadas dentro de la organización. La comunicación efectiva asegura que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos y estrategias empresariales.

Según Chiavenato (2008): “La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos” (p. 456).

La correcta transmisión de información es crucial para evitar malentendidos que puedan llevar a decisiones erróneas y costosas.

La comunicación organizacional, más allá de sus funciones básicas, también se puede considerar un recurso estratégico. Hernández (2019) enfatiza que “la comunicación organizacional se vuelve estratégica en la medida en que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar”. Esto sugiere que una organización que utiliza la comunicación de manera estratégica puede no solo solucionar problemas, sino también prevenirlos y aprovechar oportunidades. Un aspecto crítico de la comunicación organizacional es su naturaleza bidireccional.

Este tipo de comunicación permite que los empleados y sus superiores intercambien información, lo que contribuye a la alineación de objetivos personales y organizacionales. Hernández (2019) argumenta que “la comunicación bidireccional permite empalmar los objetivos individuales con los organizacionales dentro del trabajo”. Esto crea un canal de retroalimentación que no solo mejora la comprensión entre ambas partes, sino que también facilita la resolución de conflictos potenciales.

Además, la cultura organizacional está intrínsecamente ligada a la comunicación. Como lo menciona Hernández (2019), “la cultura de la organización contiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera en que se realizan las actividades y especialmente la comunicación”. En este sentido, la cultura organizacional influye en cómo se transmite la información y cómo esta es percibida dentro de la organización, afectando directamente la efectividad de la comunicación.

Las barreras en la comunicación organizacional, como las diferencias de estatus o las barreras personales, también pueden dificultar el flujo de información. Hernández (2019) describe cómo “las barreras personales son interferencias en la comunicación que provienen, o son resultado, de involucrar las emociones, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes”. Superar estas barreras es esencial para garantizar una comunicación efectiva que promueva el entendimiento mutuo dentro de la organización.

Tabla 21. Funciones de la comunicación organizacional

AUTOR	CONCEPTO CLAVE	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN
Robbins & Judge (2021)	La comunicación es el proceso de transmitir información dentro y fuera de la organización	Control, motivación, expresión emocional e información	Esencial para cerrar el ciclo de comunicación y fomentar el aprendizaje
Cummings & Worley (2019)	La comunicación organizacional involucra la interpretación de los mensajes por parte de los receptores	La retroalimentación efectiva fomenta la mejora continua y la innovación	La retroalimentación es fundamental para ajustar comportamientos
Katz & Kahn (1978)	La función informativa es la más básica pero esencial para el funcionamiento de las organizaciones	El control y la información son funciones principales de la comunicación	Sin retroalimentación adecuada, no hay ajuste de comportamiento
Tourish (2019)	La cultura organizacional define cómo se comunica y quién tiene acceso a la información	La expresión emocional es clave para evitar la insatisfacción laboral	Las organizaciones deben promover estructuras que permitan retroalimentación

Nota: Se muestran las funciones de la comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base de diversos autores citados

La función informativa, por su parte, es la más básica pero no menos importante, pues facilita la distribución de la información necesaria para que los empleados realicen sus tareas y se tomen decisiones estratégicas. Como afirman Katz y Kahn (1978), “sin un flujo adecuado de información, las organizaciones no pueden funcionar de manera

eficiente”. La transparencia en la comunicación y el acceso equitativo a la información son elementos que refuerzan la confianza en los líderes organizacionales.

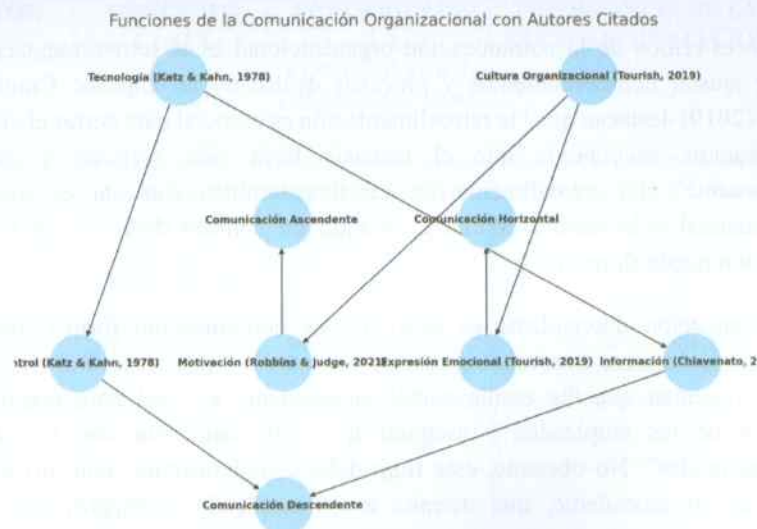
Un aspecto crítico de la comunicación organizacional es la retroalimentación, que permite ajustar comportamientos y procesos dentro de la empresa. Cummings y Worley (2019) destacan que “la retroalimentación es esencial para cerrar el ciclo de la comunicación, asegurando que el mensaje haya sido recibido y entendido correctamente”. La retroalimentación efectiva también fomenta el aprendizaje organizacional y la mejora continua, creando un entorno dinámico en el que la innovación puede florecer.

La comunicación descendente es otro tipo de comunicación formal, donde los superiores jerárquicos transmiten mensajes a los niveles inferiores. Robbins y Judge (2021) comentan que “la comunicación descendente es vital para coordinar los esfuerzos de los empleados y asegurar que estén alineados con los objetivos organizacionales”. No obstante, este flujo debe complementarse con una adecuada comunicación ascendente, que permita a los empleados compartir sus ideas y preocupaciones con la alta dirección.

La comunicación ascendente permite a los empleados transmitir información hacia la alta dirección. Según Katz y Kahn (1978), “la comunicación ascendente es esencial para detectar problemas operativos, identificar áreas de mejora y generar ideas innovadoras”. Esta retroalimentación puede ser un motor de cambio dentro de la organización, facilitando la toma de decisiones más informada y participativa.

En el contexto de la comunicación horizontal, Cummings y Worley (2019) explican que “este tipo de comunicación ocurre entre empleados del mismo nivel jerárquico y es clave para la coordinación interdepartamental”. La colaboración entre diferentes áreas o departamentos depende de un flujo continuo de comunicación horizontal, que permite a los empleados trabajar en equipo y resolver problemas de manera conjunta.

Figura 17. Funciones de la comunicación organizacional



Nota: Se muestran las funciones de la comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base de diversos autores citados

Es importante mencionar que la cultura organizacional influye significativamente en los patrones de comunicación dentro de la empresa. Tourish (2019) afirma que: “La cultura organizacional define qué se comunica, cómo se comunica y quién tiene acceso a la información” (p. 234).

Por ello, la alta dirección tiene la responsabilidad de promover una cultura de comunicación abierta y transparente, que fomente la confianza entre los empleados.

En el ámbito de la comunicación informal, Robbins y Judge (2021) subrayan que “la red informal de comunicación, o ‘rumorología’, puede ser tanto beneficiosa como perjudicial, dependiendo de cómo se gestione”. Si bien la comunicación informal puede generar confusión, también puede ser un canal valioso para obtener información veraz sobre el clima organizacional.

La tecnología también ha transformado los medios y formas de comunicación en las organizaciones. Katz y Kahn (1978) señalan que “la adopción de nuevas tecnologías ha facilitado la comunicación en tiempo real, eliminando las barreras geográficas”.

Este avance ha permitido a las empresas globalizadas mantener una comunicación constante entre sus diferentes sedes, lo que fortalece la cohesión organizacional.

Las redes sociales corporativas han emergido como una herramienta clave para facilitar la comunicación interna. Tourish (2019) comenta que “las redes sociales dentro de las organizaciones permiten una interacción rápida y directa entre empleados de diferentes niveles jerárquicos”. Estas plataformas fomentan la innovación y el intercambio de ideas, contribuyendo a la creación de un entorno colaborativo.

La comunicación organizacional es una pieza clave para el éxito de las empresas modernas. Como señalan Robbins y Judge (2021): “La comunicación es el pegamento que mantiene unida a la organización, permitiendo que sus diferentes partes trabajen de manera coordinada hacia los mismos objetivos” (p. 345).

La capacidad de una empresa para comunicar eficazmente sus estrategias, valores y objetivos influye directamente en su capacidad para adaptarse al entorno competitivo.

La comunicación organizacional es un proceso esencial para el éxito de cualquier institución, ya que va más allá de la simple transmisión de información; es un instrumento clave para la coordinación de actividades, motivación de empleados y creación de un entorno de confianza y colaboración. A través de diversas funciones como el control, motivación, expresión emocional e información, se guía la estructura y comportamiento organizacional, garantizando que los objetivos estén alineados en todos los niveles.

La comunicación descendente facilita la alineación estratégica de los empleados con los objetivos de la empresa, mientras que la comunicación ascendente permite a los empleados proporcionar retroalimentación crítica a los niveles superiores, fomentando un entorno de toma de decisiones más informado y participativo. Asimismo, la comunicación horizontal asegura la coordinación efectiva entre diferentes departamentos, favoreciendo el trabajo en equipo y la innovación.

Una de las funciones más significativas es el control, que establece normas y procedimientos para que las actividades organizacionales se mantengan dentro de los parámetros definidos. Sin embargo, este control debe ser balanceado con la motivación y la expresión emocional de los empleados, para que se sientan parte de la organización y puedan expresar sus sentimientos y frustraciones, lo cual es clave para mantener un ambiente laboral saludable.

El flujo de información constante y transparente es esencial para la toma de decisiones efectivas. La retroalimentación cierra el ciclo de la comunicación, asegurando que los mensajes sean recibidos y entendidos correctamente, lo que promueve la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

En resumen, la comunicación organizacional no es solo un vehículo para compartir información, sino un recurso estratégico que, cuando se gestiona correctamente, impulsa el crecimiento, la colaboración y el éxito institucional.

4.2. Proceso de comunicación

El proceso de comunicación es esencial para el éxito de las organizaciones, ya que influye directamente en el comportamiento organizacional, la cohesión de los grupos, y la interacción interpersonal. La comunicación, se convierte en un recurso estratégico para las organizaciones, facilitando tanto la toma de decisiones como la resolución de conflictos. Según Chiavenato (2008), “la comunicación es el medio a través del cual las organizaciones aseguran la cohesión y la integración de sus miembros” (p. 305).

A su vez, Hernández (2012) destaca que la: “Comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se intercambia información y se establece un entendimiento común entre las entidades” (p. 189).

En este sentido, el proceso de comunicación es un flujo bidireccional que incluye tanto la transmisión como la retroalimentación del mensaje.

La comunicación, como proceso, implica más que la mera transmisión de información; debe garantizar que el mensaje sea comprendido por el receptor. Robbins (2013) define la comunicación como “la transferencia y comprensión de un significado entre dos o más personas” (p. 352).

Este proceso incluye varias funciones importantes dentro de las organizaciones:

control, motivación, expresión emocional e información.

Chiavenato (2008) afirma que: “la comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de las personas, ayudando a dirigir las actividades hacia los objetivos organizacionales” (p. 309). Por su parte, Jones (2009) destaca que: “Una buena comunicación es necesaria para que los gerentes tomen decisiones informadas y fomenten la eficiencia organizacional” (p. 568)

El proceso de comunicación incluye varias fases, desde la codificación del mensaje hasta su transmisión, decodificación y retroalimentación. Según Robbins (2013), este proceso sigue un flujo estructurado en el cual “el emisor codifica el mensaje, lo transmite a través de un canal, el receptor lo decodifica y responde mediante retroalimentación” (p. 353).

Este ciclo es fundamental para asegurar que el entendimiento común sea alcanzado en la organización. Hernández (2012) enfatiza la importancia de la retroalimentación en el proceso, afirmando que: “Es crucial para verificar la comprensión del mensaje y ajustar comportamientos futuros” (p. 191).

A pesar de su importancia, el proceso de comunicación no está exento de barreras que pueden dificultar la transmisión y comprensión del mensaje. Chiavenato (2008) identifica el ruido como una de las principales barreras, señalando que “el ruido puede distorsionar el mensaje en cualquier fase del proceso, afectando la claridad y efectividad de la comunicación” (p. 309).

Tabla 22. Proceso de comunicación según autores

ETAPAS	Robbins (2013)	Chiavenato (2008)	Hernández (2012)	Jones (2009)
Emisor	El emisor inicia el mensaje codificado.	El emisor es clave para iniciar la interacción.	Parte importante del proceso de intercambio.	El emisor decide el mensaje.
Codificación	Transforma el mensaje en símbolos.	Traducción del mensaje en signos.	El emisor lo codifica para el receptor.	Codifica usando palabras o símbolos.
Mensaje	Producto físico del pensamiento.	El contenido de la comunicación.	Ideas o información.	La información enviada entre personas.
Canal	Medio por el que viaja el mensaje.	Vínculo entre emisor y receptor.	El medio por el cual viaja el mensaje.	El canal usado para transmitir la información.
Decodificación	El receptor traduce el mensaje.	Comprender el mensaje enviado.	El receptor interpreta el mensaje.	Proceso de interpretación por el receptor.
Receptor	Quien recibe el mensaje.	Es quien comprende el mensaje.	El receptor recibe el mensaje.	El receptor descifra el mensaje.
Retroalimentación	Confirmación de entendimiento.	Es la respuesta del receptor.	El receptor responde y ajusta.	Permite asegurar la comprensión.

Nota: Se muestra el proceso de comunicación

Fuente: elaboración propia en base a diversos autores

Robbins (2013) amplía esta idea al describir otras barreras como “diferencias culturales, sobrecarga de información y problemas semánticos” (p. 353).

Dentro de las organizaciones, existen dos tipos principales de comunicación: la formal y la informal. Según Hernández (2012), “la comunicación formal sigue los canales establecidos por la organización, mientras que la informal surge de manera espontánea entre los empleados” (p. 193).

Estas redes informales, como los rumores, pueden tener tanto efectos positivos como negativos, dependiendo de cómo sean gestionadas. Chiavenato (2008) sostiene que: “La comunicación informal puede ser útil para controlar el comportamiento y motivar a los empleados, aunque también puede generar conflictos si no se maneja adecuadamente” (p. 309).

Los avances tecnológicos han transformado significativamente la forma en que las organizaciones se comunican. Según Jones (2009): “Las tecnologías de la información ofrecen nuevas oportunidades para que los gerentes gestionen con eficacia las comunicaciones, especialmente en organizaciones globales” (p. 570).

La adopción de herramientas tecnológicas no solo mejora la velocidad de transmisión de los mensajes, sino que también permite una mejor colaboración entre equipos dispersos geográficamente.

Tabla 23. Fortalezas y debilidades de la comunicación dentro de las organizaciones

ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Eficiencia en la toma de decisiones	Facilita la toma de decisiones informadas y oportunas (Chiavenato, 2008).	Exceso de información genera sobrecarga y retraso en la toma de decisiones (Robbins, 2013).
Motivación y control	Refuerza la motivación al aclarar objetivos y expectativas (Jones, 2009).	La falta de retroalimentación provoca desmotivación y malentendidos (Robbins, 2013).
Cohesión organizacional	Fomenta la cohesión entre los equipos y mejora las relaciones interpersonales (Hernández, 2012).	La mala comunicación interna genera conflictos entre departamentos (Hernández, 2012).
Flexibilidad y adaptabilidad	Adaptación rápida a cambios externos o internos en la organización (Jones, 2009).	La falta de comunicación clara dificulta la implementación de cambios (Chiavenato, 2008).

Innovación	Facilita la innovación al fomentar la colaboración entre equipos y áreas (Jones, 2009).	La falta de comunicación bloquea procesos creativos y la generación de ideas (Hernández, 2012).
Resolución de conflictos	Herramienta clave para la mediación y resolución de conflictos (Hernández, 2012).	La comunicación deficiente puede escalar los conflictos en lugar de resolverlos (Robbins, 2013).
Comunicación tecnológica	Permiten una mayor rapidez y alcance global (Jones, 2009).	El mal uso genera malentendidos o despersonalización (Hernández, 2012).

Nota: Se muestra tabla compara las fortalezas y debilidades de la comunicación dentro de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia en base a diversos autores

4.3. Principios de la comunicación

La comunicación es un pilar fundamental en las organizaciones, ya que permite la transferencia de información, el entendimiento mutuo y la coordinación efectiva entre los miembros. Según Chiavenato (2008): “La comunicación es indispensable para que una organización funcione como un sistema cohesionado, pues permite la integración de las personas y asegura que las decisiones se transmitan adecuadamente” (p. 305).

Esta capacidad de influir en el comportamiento de los demás a través de la transmisión de mensajes hace que la comunicación no sea simplemente un proceso mecánico, sino un fenómeno altamente dinámico que involucra factores cognitivos, sociales y emocionales (Hernández, 2012; Jones, 2009).

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación juega múltiples roles que van desde la coordinación de tareas hasta la gestión de conflictos y la promoción de la innovación. Por ello, resulta fundamental comprender sus principios, funciones y barreras para mejorar su efectividad en cualquier estructura organizacional. Este capítulo abordará los principios clave de la comunicación en las organizaciones, apoyándose en la obra de varios autores relevantes en el campo, como Robbins, Chiavenato, Hernández y Jones.

El proceso de comunicación es esencialmente interactivo, compuesto por varias fases que involucran un emisor, un receptor, un mensaje, un canal y retroalimentación. Robbins (2013) describe este proceso como un flujo continuo en el que “el emisor codifica un mensaje, lo transmite a través de un canal y el receptor lo decodifica, devolviendo luego una respuesta a través de la retroalimentación” (p. 352). Este ciclo es vital para asegurar que el entendimiento común se logre, evitando posibles barreras que distorsionen el mensaje.

De acuerdo con Chiavenato (2008), “la comunicación es la base del comportamiento organizacional”, ya que permite la transmisión de información crucial para la toma de decisiones (p. 305). Hernández (2012), en un análisis complementario, destaca que “la comunicación sistemática es clave para evitar malentendidos y asegurar que los equipos trabajen alineados hacia los mismos objetivos” (p. 189). Así, la retroalimentación se convierte en una fase crucial que cierra el ciclo de comunicación y asegura la comprensión mutua.

La comunicación en las organizaciones cumple cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. Según Robbins (2013), “la función de control implica que los miembros de la organización sigan procedimientos establecidos y respeten las líneas de jerarquía” (p. 351). De manera similar, Chiavenato (2008) argumenta que “la comunicación permite motivar a los empleados al establecer metas claras y proporcionar retroalimentación sobre su desempeño” (p. 309).

Además de estas funciones, Hernández (2012) agrega que “la comunicación también cumple una función emocional, permitiendo a los empleados expresar sentimientos de satisfacción o insatisfacción” (p. 190). Esta expresión de emociones es crucial para mantener el bienestar de los empleados y asegurar que las necesidades sociales se satisfagan dentro de la organización. Por otro lado, la función informativa es vital para la toma de decisiones, ya que, como señala Jones (2009), “la comunicación eficiente permite que los gerentes reciban y procesen datos rápidamente, facilitando una respuesta oportuna a las demandas del entorno” (p. 568).

Los principios de la comunicación organizacional se basan en la necesidad de claridad, coherencia y adaptación al contexto. Chiavenato (2008) menciona que “la claridad en los mensajes es fundamental para reducir la ambigüedad y garantizar que el receptor comprenda el mensaje como se pretendía” (p. 306). Esta idea es reforzada por Hernández (2012), quien señala que “la comunicación debe ser coherente, lo que implica que el mensaje sea congruente con las acciones y valores de la organización” (p. 191).

La claridad es uno de los principios fundamentales de la comunicación organizacional, ya que asegura que el mensaje sea comprendido correctamente por el receptor y que las intenciones del emisor no se malinterpreten. La falta de claridad en la comunicación puede dar lugar a confusión, errores y la ineficacia en la transmisión de ideas.

Robbins (2013) señala que la claridad es crucial en la comunicación organizacional porque “la comunicación efectiva se basa en la capacidad de transmitir el mensaje de una manera que pueda ser comprendida exactamente de la forma en que fue prevista” (p. 351). Esto implica que el emisor debe utilizar un lenguaje directo, conciso y apropiado para la audiencia, evitando la ambigüedad o el exceso de tecnicismos que puedan dificultar la comprensión.

Chiavenato (2008) refuerza este principio al afirmar que: “La claridad en los mensajes es fundamental para reducir la ambigüedad y garantizar que el receptor comprenda el mensaje como se pretendía” (p. 306).

La falta de claridad, según Chiavenato, puede generar malentendidos que afecten la toma de decisiones y la ejecución de tareas, lo que a largo plazo impacta negativamente en el desempeño organizacional.

Jones (2009) destaca la importancia de la claridad en el contexto de la tecnología de la información, indicando que: “La sobrecarga de información y la complejidad de los medios digitales pueden llevar a confusiones, por lo que los gerentes deben asegurarse de que el mensaje sea claro y bien estructurado” (p. 570).

En este sentido, un mensaje claro y directo ayuda a minimizar los problemas derivados del uso de herramientas tecnológicas que, en ocasiones, pueden generar distorsión en el mensaje.

Hernández (2012) sostiene que “la claridad del mensaje es esencial para asegurar la comprensión y evitar interpretaciones erróneas” (p. 191). Esto es particularmente importante en el contexto de la comunicación intercultural, donde las diferencias lingüísticas y culturales pueden hacer que los mensajes sean malinterpretados si no están formulados con la suficiente precisión. Hernández recomienda el uso de un lenguaje sencillo y directo, así como la confirmación de que el receptor ha comprendido el mensaje.

Según Daft y Marcic (2010), la claridad es un principio clave en la comunicación organizacional, ya que “la claridad en los objetivos y en la forma de comunicación es

un elemento básico para evitar confusión entre los miembros de una organización” (p. 225). Para estos autores, los líderes deben esforzarse por ser claros no solo en los mensajes verbales, sino también en los escritos y en las señales no verbales, ya que cualquier falta de coherencia puede generar confusión o desconexión entre los empleados.

La claridad en la comunicación organizacional es esencial para asegurar que los mensajes sean comprendidos y ejecutados de manera adecuada. La confusión o ambigüedad en la transmisión de información puede llevar a errores y malentendidos que afecten tanto la toma de decisiones como la motivación del personal. Los cinco autores revisados coinciden en que la claridad debe ser un principio rector en cualquier tipo de interacción dentro de las organizaciones, desde la planificación estratégica hasta la comunicación diaria.

Por otro lado, La coherencia en la comunicación organizacional es esencial para garantizar que los mensajes transmitidos por una organización sean consistentes a lo largo del tiempo y en todas las áreas de la empresa. Este principio es fundamental porque asegura que los receptores no reciban mensajes contradictorios, lo que podría generar confusión, desconfianza o un mal desempeño organizacional.

Robbins (2013) destaca que la coherencia en la comunicación es crucial porque “la falta de coherencia en los mensajes puede llevar a conflictos internos y a la pérdida de confianza en los líderes” (p. 354). Cuando la alta dirección comunica mensajes inconsistentes, los empleados pueden dudar de las metas organizacionales, lo que afecta su motivación y productividad. La coherencia no solo debe darse en los mensajes formales, sino también en la comunicación informal que fluye dentro de la organización.

Para Chiavenato (2008), la coherencia en la comunicación organizacional asegura que: “Las políticas, objetivos y valores de la organización sean claramente comprendidos y seguidos por todos los miembros” (p. 308).

En su análisis, explica que la coherencia también refleja el compromiso de la organización con sus empleados y clientes. Cuando las acciones de los líderes no corresponden con los mensajes que comunican, se genera desconfianza, lo que debilita la cohesión organizacional y la cultura corporativa.

Jones (2009) señala que la coherencia es fundamental para el mantenimiento de la credibilidad de los líderes: “Un líder que no comunica de manera coherente sus

expectativas y valores puede perder rápidamente la autoridad y el respeto de su equipo" (p. 570).

En el entorno moderno, donde la comunicación tecnológica es clave, la coherencia debe ser reflejada tanto en las comunicaciones tradicionales como digitales, asegurando que todos los canales transmitan el mismo mensaje.

Hernández (2012) subraya la importancia de la coherencia, especialmente en la resolución de conflictos dentro de las organizaciones. Explica que: "Cuando los mensajes no son coherentes, se incrementa la probabilidad de malentendidos y de escalamiento de conflictos" (p. 192).

La coherencia, entonces, no solo es crucial para mantener un ambiente de confianza, sino también para prevenir conflictos derivados de la confusión que podrían surgir de mensajes contradictorios.

Daft y Marcic (2010) refuerzan la idea de que la coherencia es clave para mantener la alineación entre la comunicación y las acciones dentro de la organización. Afirman que "la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se hace es fundamental para asegurar el compromiso y la confianza de los empleados" (p. 226). La coherencia se extiende más allá de las palabras: también incluye las políticas y procedimientos organizacionales, que deben estar alineados con los mensajes que se comunican.

La coherencia en la comunicación organizacional es un principio fundamental para el éxito a largo plazo. La consistencia entre los mensajes formales e informales, las palabras y las acciones, y entre diferentes niveles jerárquicos asegura que los empleados y otras partes interesadas confíen en la organización y sigan sus directrices. Como muestran los cinco autores citados, la falta de coherencia puede llevar a una serie de problemas, desde la desmotivación hasta la pérdida de credibilidad y la generación de conflictos. En resumen, la coherencia es esencial para mantener una comunicación organizacional efectiva, creíble y confiable.

Otro principio clave es la adecuación del canal de comunicación. Robbins (2013) explica que "el uso del canal adecuado depende de la naturaleza del mensaje; los medios ricos en información, como la comunicación cara a cara, son preferibles para mensajes complejos, mientras que los canales electrónicos pueden ser suficientes para mensajes rutinarios" (p. 353). Este principio garantiza que los recursos comunicacionales se utilicen de manera eficiente, optimizando la transmisión de información en función del contenido.

La adecuación del canal de comunicación es un principio clave para asegurar que el mensaje sea transmitido de manera eficiente y efectiva dentro de una organización. La selección del canal adecuado depende del tipo de mensaje, su complejidad y la urgencia con la que debe ser comunicado, lo que impacta directamente en el éxito de la comunicación.

Esto significa que un canal debe seleccionarse en función de la riqueza de la información que puede transmitir. Un canal rico, como una reunión en persona, permite retroalimentación inmediata, la interpretación de señales no verbales y una comprensión más profunda, lo cual es fundamental cuando se abordan temas complicados o sensibles.

Por su parte, Chiavenato (2008) señala que "los canales de comunicación deben ser seleccionados considerando la urgencia, el nivel de detalle requerido y la audiencia a la que se dirigen" (p. 308). Aquí, Chiavenato refuerza la idea de que no todos los canales son adecuados para todos los tipos de mensajes.

Finalmente, Hernández (2012) argumenta que "la selección de un canal también debe considerar la cultura organizacional y la disponibilidad tecnológica" (p. 192). En organizaciones donde predomina una cultura de alta tecnología, el uso de herramientas digitales puede ser más eficiente y aceptado.

Sin embargo, en entornos donde las relaciones interpersonales son altamente valoradas, la interacción cara a cara o las llamadas telefónicas podrían ser más efectivas. Además, Hernández resalta que "el uso de canales múltiples puede asegurar que el mensaje llegue adecuadamente a diferentes audiencias" (p. 193), sugiriendo una estrategia de comunicación redundante para asegurar la claridad y comprensión en todas las partes de la organización.

A pesar de su importancia, el proceso de comunicación no está exento de barreras que pueden distorsionar los mensajes o impedir su correcta interpretación. Chiavenato (2008) destaca el ruido como uno de los principales obstáculos, definiéndolo como "cualquier interferencia que distorsione o interrumpa el mensaje durante su transmisión" (p. 309). Robbins (2013) identifica otros factores que pueden afectar la comunicación, como la sobrecarga de información, la percepción selectiva y los prejuicios culturales (p. 353).

Tabla 24. Principios de la comunicación en la organización

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN	CITA
Claridad Robbins (2013)	La comunicación debe ser clara y comprensible para evitar malentendidos.	"La comunicación efectiva es la capacidad de transmitir el mensaje se comprenda" (p. 351).
Coherencia Chiavenato (2008)	Los mensajes deben ser consistentes en tiempo y en canales de comunicación.	"La coherencia en mensajes fundamental para reducir la ambigüedad y garantizar que el receptor comprenda el mensaje" (p.306).
Adecuación del canal Jones (2009)	Seleccionar el canal adecuado en función del tipo de mensaje y la audiencia.	"El uso del canal adecuado depende de la naturaleza del mensaje; los medios ricos en información para mensajes complejos" (p.570).
Feedback Hernández (2012)	La retroalimentación esencial para asegurar que el mensaje ha sido comprendido.	"La retroalimentación constante y la creación de un clima de confianza son clave para asegurar la comprensión del mensaje" (p.193).
Adaptabilidad Daft y Marcic (2010)	Adaptarse a circunstancias y necesidades cambiantes de la organización.	"La comunicación debe ser flexible y adaptarse a las condiciones del entorno organizacional" (p.225).
Empatía Chiavenato (2008)	Comprender y considerar la perspectiva del receptor al comunicar.	"La empatía en la comunicación mejora la relación entre los miembros de la organización y fomenta un ambiente de confianza" (p.308).
Consistencia Robbins (2013)	Los mensajes consistentes con las acciones y políticas de la organización.	"La coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se hace es fundamental para asegurar el compromiso" (p.354).

Nota: Se muestra tabla de los principios de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia en base a diversos autores

Para mitigar estas barreras, Hernández (2012) propone "el uso de la retroalimentación constante y la creación de un clima de confianza donde los empleados se sientan seguros de expresar sus ideas y preocupaciones sin temor a represalias" (p. 193). La comunicación efectiva debe ser una prioridad en la gestión de las organizaciones, ya que asegura que los objetivos se cumplan y que los equipos trabajen de manera cohesionada.

Con los avances tecnológicos, las organizaciones han transformado la forma en que se comunican. Jones (2009) señala que "las nuevas tecnologías, como el correo electrónico y las plataformas de videoconferencia, permiten a los gerentes transmitir mensajes de manera más rápida y eficiente" (p. 570). Sin embargo, también plantea que "el exceso de dependencia en la comunicación electrónica puede generar un sentido de desconexión entre los empleados" (p. 571).

Chiavenato (2008) advierte que "la tecnología, si bien es un facilitador de la comunicación, no reemplaza la interacción humana necesaria para establecer relaciones interpersonales profundas" (p. 308). Por ello, es importante que las organizaciones encuentren un equilibrio entre el uso de herramientas tecnológicas y los canales de comunicación tradicionales, como las reuniones presenciales y los encuentros informales.

Por lo tanto, la comunicación organizacional es un proceso esencial que permite la coordinación, la toma de decisiones y el bienestar dentro de las estructuras organizativas. Los principios de claridad, coherencia y uso adecuado de los canales son fundamentales para asegurar que los mensajes se transmitan y comprendan de manera efectiva. Además, la comunicación cumple funciones vitales en el control, la motivación, la expresión emocional y la información dentro de la organización.

A pesar de las barreras que puedan surgir, como el ruido o la sobrecarga de información, las organizaciones deben esforzarse por mantener una comunicación abierta y fluida, apoyándose en la retroalimentación constante y el uso estratégico de la tecnología. Como concluye Hernández (2012), "una comunicación efectiva no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también contribuye al desarrollo de un ambiente laboral más saludable y cohesionado" (p. 193).

4.4. Barreras de la comunicación

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite la transmisión de información clara y precisa entre los miembros.

Sin embargo, existen múltiples barreras que pueden dificultar este proceso, generando malentendidos, conflictos y una disminución en la productividad. Según Robbins (2013), "las barreras de la comunicación son obstáculos que afectan la claridad del mensaje y la efectividad de la interacción entre las personas" (p. 353)

Las barreras físicas se refieren a los obstáculos tangibles que impiden la comunicación efectiva. Esto puede incluir la distancia geográfica, el ruido ambiental o la falta de acceso a los medios de comunicación. Hernández (2012) menciona que “las barreras físicas, como el ruido en el ambiente de trabajo o la distancia entre los equipos, pueden interrumpir la fluidez del mensaje” (p. 192).

Además, Chiavenato (2008) argumenta que: “Un entorno físico poco adecuado puede afectar la concentración y la atención de los empleados, lo que repercute negativamente en la comunicación” (p. 310).

Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones evalúen y mejoren su entorno físico para facilitar la comunicación.

Las barreras personales son aquellas que surgen de las características individuales de las personas involucradas en el proceso de comunicación. Robbins (2013) destaca que “los prejuicios, las emociones y la falta de habilidades interpersonales pueden obstaculizar la efectividad de la comunicación” (p. 354).

Estos factores personales pueden generar malentendidos o incluso conflictos, ya que las personas pueden interpretar los mensajes de manera diferente según sus propias experiencias y emociones. Jones (2009) enfatiza la importancia de: “Desarrollar habilidades de comunicación y empatía para superar las barreras personales que puedan surgir en el ambiente laboral” (p. 570).

Por lo tanto, la capacitación en habilidades interpersonales es crucial para mejorar la comunicación dentro de las organizaciones.

Las barreras semánticas se relacionan con el significado de las palabras y los mensajes. Según Chiavenato (2008), “las diferencias en el uso del lenguaje, la jerga técnica o el uso de términos ambiguos pueden dificultar la comprensión del mensaje” (p. 310).

Hernández (2012) agrega que “es fundamental utilizar un lenguaje claro y accesible para todos los miembros de la organización, evitando el uso de terminología que pueda ser confusa para algunos” (p. 193).

Este aspecto se vuelve aún más relevante en un entorno diverso, donde las personas pueden tener diferentes niveles de comprensión o familiaridad con el vocabulario utilizado.

Las barreras culturales surgen de las diferencias en valores, creencias y comportamientos entre individuos de diferentes antecedentes culturales. Robbins

(2013) señala que “las diferencias culturales pueden llevar a malentendidos en la comunicación, ya que lo que es aceptable en una cultura puede no serlo en otra” (p. 354).

Jones (2009) también menciona que “la falta de comprensión y respeto por las diferencias culturales puede resultar en conflictos y desconfianza entre los miembros del equipo” (p. 570).

Es esencial que las organizaciones fomenten un ambiente de respeto y comprensión mutua, proporcionando capacitación intercultural para ayudar a los empleados a navegar estas diferencias.

En la era digital, las barreras tecnológicas se han vuelto cada vez más relevantes. Según Hernández (2012), “la falta de acceso a herramientas tecnológicas adecuadas o la falta de capacitación en su uso puede crear barreras significativas en la comunicación” (p. 192).

Chiavenato (2008) agrega que “la dependencia excesiva de la tecnología puede llevar a la despersonalización de la comunicación, lo que afecta la calidad de las interacciones entre los empleados” (p. 310).

Las organizaciones deben asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a la tecnología necesaria y la capacitación adecuada para utilizarla eficazmente.

Para mitigar las barreras mencionadas, es fundamental implementar diversas estrategias. Robbins (2013) sugiere que “la creación de un ambiente de trabajo abierto, donde se fomente la retroalimentación y la comunicación constante, puede ayudar a superar las barreras” (p. 354).

Hernández (2012) propone que “la capacitación en habilidades de comunicación y la promoción de la empatía son esenciales para superar las barreras personales y semánticas” (p. 193).

Por último, Jones (2009) enfatiza la importancia de “adaptar la tecnología de comunicación a las necesidades de los empleados, asegurando que todos tengan las herramientas y el conocimiento para comunicarse eficazmente” (p. 570).

Las barreras de comunicación pueden tener un impacto significativo en la efectividad organizacional. Chiavenato (2008) indica que “las barreras pueden conducir a la confusión, a la disminución de la moral de los empleados y a un rendimiento general insatisfactorio” (p. 310).

Además, Robbins (2013) destaca que “la comunicación inefectiva puede resultar en una mayor rotación de personal y en la pérdida de talento valioso” (p. 354). Por lo tanto, abordar estas barreras debe ser una prioridad para cualquier organización que busque mejorar su desempeño.

Las barreras de comunicación representan obstáculos significativos que pueden afectar la efectividad organizacional. Desde barreras físicas hasta culturales, cada tipo de barrera puede generar malentendidos, conflictos y una disminución en la productividad. Como han señalado varios autores, es fundamental que las organizaciones reconozcan la existencia de estas barreras y trabajen activamente para superarlas.

La implementación de estrategias que fomenten un ambiente de comunicación abierta, la capacitación en habilidades interpersonales y la adecuación de la tecnología de comunicación son pasos esenciales para mejorar la efectividad comunicativa dentro de las organizaciones.

Al hacerlo, las organizaciones pueden fortalecer sus relaciones internas, mejorar la moral de los empleados y, en última instancia, alcanzar un mayor éxito.

4.5. Información, canales y medios para la comunicación

La información en las organizaciones es un recurso esencial que permite a sus miembros tomar decisiones, coordinar actividades y alcanzar los objetivos propuestos. Chiavenato (2008) define la información como el conjunto de datos organizados de manera que sean útiles para la toma de decisiones dentro de una organización. La correcta gestión de la información es crucial para que las organizaciones funcionen de manera eficaz, reduciendo la incertidumbre y facilitando la cooperación entre sus miembros. En palabras de Hernández (2011), “la información actúa como el pegamento que mantiene unida a la organización, al permitir que los miembros interactúen y se coordinen” (p. 188). De igual manera, Guizar (2012) sostiene que “el acceso y uso adecuado de la información permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno” (p. 136).

La importancia de la información radica en su capacidad para influir en la toma de decisiones estratégicas. Según Jones (2009), “la toma de decisiones en las organizaciones depende de la calidad y cantidad de la información disponible para los líderes” (p. 567). La información no solo permite evaluar alternativas, sino también

identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional. Robbins (2013) enfatiza que la información debe ser clara, precisa y oportuna, ya que una mala gestión de la información puede llevar a decisiones equivocadas que afecten el desempeño de la organización. Chiavenato (2008) agrega que en la era de la información, las organizaciones que gestionan eficientemente este recurso logran una ventaja competitiva significativa.

El procesamiento de la información es un elemento clave para su utilidad en la toma de decisiones. Como explica Hernández (2011), “el procesamiento de la información transforma los datos crudos en conocimiento útil, lo que permite a los líderes tomar decisiones más informadas” (p. 189). Esto implica que los datos deben ser recopilados, organizados y analizados de manera que sean relevantes y aplicables a los problemas o situaciones que enfrenta la organización. Guizar (2012) añade que el procesamiento adecuado de la información también permite identificar patrones y tendencias que pueden ser utilizados para mejorar los procesos y optimizar los recursos organizacionales (p. 137).

Además de su procesamiento, la distribución de la información dentro de la organización es fundamental. Según Chiavenato (2008), “la información debe fluir a través de canales adecuados para llegar a las personas correctas en el momento adecuado” (p. 307). Esto significa que la comunicación interna juega un papel clave en la eficacia con la que se distribuye la información. Robbins (2013) menciona que los avances tecnológicos han permitido una mayor eficiencia en la distribución de información, gracias a herramientas como los sistemas de gestión de información y las plataformas digitales, que facilitan el acceso rápido a los datos relevantes (p. 352). Sin embargo, Jones (2009) advierte que, a pesar de las mejoras tecnológicas, las barreras en la comunicación organizacional, como la sobrecarga de información o la falta de claridad en los mensajes, pueden afectar la correcta distribución de la información (p. 566).

El uso de la información no se limita a la toma de decisiones; también es fundamental para la mejora continua y la innovación dentro de las organizaciones. Guizar (2012) señala que la capacidad de una organización para generar, procesar y utilizar información es esencial para su adaptación y crecimiento en un entorno competitivo (p. 138). Hernández (2011) complementa esta idea al afirmar que “las organizaciones que fomentan el flujo libre de información y que permiten el acceso equitativo a esta tienen más posibilidades de fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados” (p. 191). Este enfoque resalta la importancia de crear una cultura

organizacional en la que la información sea compartida de manera abierta y donde se promueva la colaboración entre los miembros de la organización.

Por lo tanto, la información es el motor que impulsa las decisiones, la coordinación y el desarrollo organizacional. Su correcta gestión, desde la recolección hasta la distribución y uso, es vital para que las organizaciones sean eficientes y competitivas. Una organización que maneja bien la información puede adaptarse mejor a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Los canales y medios de comunicación son elementos clave dentro de la estructura organizacional, ya que facilitan el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y equipos. Según Chiavenato (2008): "Los canales de comunicación son los vehículos a través de los cuales la información fluye entre los individuos o grupos dentro de la organización, lo que permite la coordinación de actividades y la consecución de objetivos comunes" (p. 305).

Robbins (2013) señala que la elección adecuada del canal de comunicación es fundamental para garantizar que el mensaje llegue de manera clara y oportuna al destinatario, y que se minimicen los malentendidos (p. 353). Hernández (2011) destaca que el canal correcto asegura no solo la transmisión efectiva del mensaje, sino también su correcta comprensión, lo cual es esencial para evitar conflictos organizacionales (p. 190).

Existen diversos tipos de canales de comunicación en las organizaciones, los cuales pueden clasificarse en formales e informales. Los canales formales son aquellos que siguen las líneas de autoridad establecidas dentro de la estructura organizacional, como informes, memorandos y reuniones formales. Chiavenato (2008) argumenta que estos canales son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas y el control de la organización (p. 308).

En cambio, los canales informales, como las conversaciones espontáneas o el intercambio de ideas en reuniones informales, también juegan un papel importante en la transmisión rápida de información. Guizar (2012) menciona que la comunicación informal puede ser útil para la generación de ideas y la resolución rápida de problemas, ya que facilita el flujo de información de manera más libre y menos estructurada (p. 137).

Los avances tecnológicos han transformado los medios de comunicación disponibles para las organizaciones. Según Jones (2009), "La digitalización ha permitido el uso de medios electrónicos como correos electrónicos, videoconferencias y plataformas de

gestión de proyectos, los cuales han mejorado la velocidad y alcance de la comunicación dentro de las organizaciones" (p. 566).

Estos medios son particularmente útiles en organizaciones que operan en múltiples ubicaciones o que cuentan con equipos de trabajo remotos. Sin embargo, Robbins (2013) advierte que la sobredependencia de los medios electrónicos puede generar barreras de comunicación si no se utilizan adecuadamente, ya que el lenguaje escrito puede carecer de la riqueza y contexto que proporciona la comunicación verbal o no verbal (p. 353).

En cuanto a los medios de comunicación, Chiavenato (2008) explica que estos se refieren a los métodos o herramientas específicas utilizadas para transmitir un mensaje, ya sea de manera verbal, escrita o no verbal (p. 306).

Los medios verbales, como las reuniones cara a cara o las llamadas telefónicas, permiten una mayor interacción y retroalimentación inmediata, lo que los convierte en una opción ideal para situaciones que requieren negociación o toma de decisiones rápidas.

Guizar (2012) destaca que los medios escritos, como los informes y correos electrónicos, son útiles para la documentación formal y el seguimiento de decisiones clave dentro de la organización (p. 136). Hernández (2011) añade que los medios no verbales, como el lenguaje corporal y las expresiones faciales, también juegan un papel crucial en la comunicación efectiva, ya que pueden complementar o incluso contradecir el mensaje verbal (p. 189).

El uso adecuado de los canales y medios de comunicación es esencial para mejorar la eficiencia organizacional y evitar barreras de comunicación. Robbins (2013) señala que la elección del medio adecuado depende de la complejidad del mensaje, el tiempo disponible y la importancia del contexto en la comunicación (p. 353).

En este sentido, Hernández (2011) advierte que la falta de alineación entre el canal y el medio de comunicación puede generar confusión o malentendidos entre los miembros de la organización, lo que afecta negativamente la cohesión interna (p. 192).

Chiavenato (2009) sugiere que: "los líderes deben ser conscientes de las fortalezas y limitaciones de cada canal y medio, para seleccionar el más adecuado en función de la situación específica" (p. 308).

Estos canales permiten que la información fluya de manera estructurada entre los directores de carrera, los coordinadores de áreas y el personal docente, asegurando que todos los involucrados comprendan los lineamientos y los objetivos estratégicos del instituto.

Por otro lado, los medios electrónicos han transformado la manera en que se gestiona la información y la comunicación.

El uso de canales formales, como los informes y reuniones de consejo, asegura que la información fluya de manera adecuada, mientras que los medios electrónicos han optimizado la comunicación, especialmente en un entorno de creciente digitalización. Sin embargo, es necesario prestar atención a las barreras de comunicación, como la sobrecarga de información o la falta de claridad en los mensajes electrónicos, para evitar malentendidos.

4.6. Redes de comunicación en los grupos y equipos

Las redes de comunicación en los grupos y equipos son esenciales para la coordinación efectiva, la toma de decisiones y la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Estas redes permiten el flujo de información entre los miembros, facilitando la colaboración y asegurando que todos los involucrados trabajen hacia objetivos comunes. Según Chiavenato (2008): "las redes de comunicación son el conjunto de canales formales e informales a través de los cuales la información fluye entre los integrantes de una organización, y su diseño adecuado es fundamental para lograr la cohesión y el éxito en los grupos" (p. 305).

Existen varios tipos de redes de comunicación que pueden utilizarse en los grupos y equipos. Una de las más comunes es la red en cadena, donde la información fluye de manera lineal desde un miembro del equipo hacia el siguiente, siguiendo una jerarquía establecida.

Esta red es eficaz en organizaciones con estructuras muy definidas y tareas específicas asignadas a cada miembro. Sin embargo, como señala Robbins (2013), "la red en cadena puede generar retrasos en la toma de decisiones, ya que la información debe pasar por varios niveles antes de llegar a su destino" (p. 353).

Por otro lado, la red de comunicación circular permite que la información fluya entre los miembros de un grupo en un patrón cíclico. En este tipo de red, cada miembro se comunica con dos personas adyacentes, lo que facilita la retroalimentación constante. Hernández (2011) destaca que: "las redes circulares son útiles en equipos donde se requiere una mayor cooperación entre los miembros, aunque pueden presentar desafíos si algún miembro no recibe o interpreta adecuadamente la información" (p. 189).

Un tipo de red altamente eficaz en grupos pequeños es la red en estrella o centralizada, donde un miembro del equipo centraliza la información y la distribuye al resto del grupo. Esta red permite una toma de decisiones más rápida, ya que toda la información converge en una sola persona o nodo central. Sin embargo, Guizar (2012) advierte que: "La sobredependencia en un solo miembro puede convertirse en un riesgo si esa persona está ausente o no gestiona adecuadamente la información" (p. 136).

Además de los tipos de redes de comunicación, es importante considerar la riqueza de la información que se transmite. Según Jones (2009): "los medios de comunicación varían en su capacidad para transmitir información rica, siendo los medios cara a cara los más efectivos para transmitir mensajes complejos, mientras que los correos electrónicos y otros medios escritos son más adecuados para la información menos ambigua" (p. 567).

La retroalimentación es un componente clave en cualquier red de comunicación, ya que permite a los miembros verificar si la información ha sido comprendida correctamente.

Un desafío común en las redes de comunicación es la distorsión del mensaje, que ocurre cuando la información se interpreta de manera incorrecta debido a barreras como el ruido o la sobrecarga de información. Robbins (2013) señala que: "la claridad del mensaje y la elección del canal adecuado son esenciales para evitar la distorsión y asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva a su destinatario" (p. 348).

Por lo tanto, la tecnología ha transformado las redes de comunicación en los grupos y equipos. Herramientas como las videoconferencias y los correos electrónicos permiten que los equipos distribuidos geográficamente mantengan una comunicación efectiva. Sin embargo, como advierte Jones (2009), "las redes de comunicación digital pueden generar problemas de interpretación debido a la falta de señales no verbales, lo que puede complicar la comprensión del mensaje en ciertos contextos" (p. 568).

4.7. Estrategias y dinámicas para mejorar la comunicación organizacional

La comunicación organizacional es y seguirá siendo un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa. Según Chiavenato (2008): “Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización, y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente” (p. 305).

En este contexto, mejorar la comunicación organizacional requiere una serie de estrategias y dinámicas que promuevan no solo la transmisión eficaz de mensajes, sino también la comprensión y retroalimentación adecuada entre los miembros de la organización.

Una estrategia clave es implementar un enfoque sistémico de la comunicación, donde se considere a la organización como un sistema interconectado. Esto implica mejorar tanto los canales formales como los informales de comunicación. Robbins (2013) menciona que “la comunicación formal, como los correos electrónicos y las reuniones, son esenciales para la toma de decisiones estratégicas, mientras que la comunicación informal permite la resolución rápida de problemas” (p. 348).

Es importante diseñar mecanismos de retroalimentación continua. Jones (2009) explica que: “Los gerentes y directivos deben fomentar una cultura en la que los empleados se sientan cómodos proporcionando retroalimentación sincera y constructiva, ya que esto mejora la toma de decisiones” (p. 565).

La retroalimentación no solo es crucial para ajustar los procesos, sino también para fortalecer la relación entre los niveles jerárquicos dentro de la organización.

Otra estrategia fundamental es la creación de un ambiente de confianza. Hernández (2011) señala que: “La falta de confianza entre los miembros de una organización puede generar conflictos y malentendidos, lo que afecta negativamente la comunicación” (p. 189).

Las dinámicas grupales son esenciales para mejorar la comunicación organizacional, especialmente en equipos donde la colaboración es fundamental. Guizar (2012) propone “las dinámicas de equipo como herramientas para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la cohesión en el grupo” (p. 136). A su vez, estas dinámicas permiten que los miembros del equipo conozcan mejor sus estilos de comunicación, lo que facilita la transmisión de mensajes y la resolución de conflictos.

Una dinámica efectiva es la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios. Estos grupos permiten que las distintas áreas de la organización colaboren y compartan información valiosa. Chiavenato (2008) identifica que: “El trabajo en equipo es fundamental para la cohesión y el intercambio de conocimientos, lo que mejora la capacidad de respuesta de la organización” (p. 307).

Además, las dinámicas de intercambio de roles permiten a los empleados comprender mejor los desafíos de otros departamentos, lo que fomenta una mayor empatía y cooperación.

La implementación de talleres de comunicación es otra dinámica que puede ser altamente efectiva. Estos talleres deben centrarse en mejorar habilidades como la escucha activa, la interpretación del lenguaje no verbal y la asertividad en la comunicación. Según Robbins (2013), “el desarrollo de habilidades de comunicación es esencial para superar las barreras comunes, como los malentendidos y las diferencias culturales” (p. 349).

Asimismo, la tecnología juega un papel crucial en la mejora de la comunicación organizacional. Las plataformas de comunicación interna, como los sistemas de gestión de proyectos y los canales de mensajería instantánea, permiten una comunicación más rápida y eficiente. Jones (2009) considera que: “Las herramientas tecnológicas han ampliado las opciones de comunicación, permitiendo que los equipos distribuidos geográficamente puedan colaborar de manera efectiva” (p. 566).

Sin embargo, es importante destacar que el uso excesivo de la comunicación electrónica puede generar barreras. Robbins (2013) advierte que “la sobredependencia de medios electrónicos puede provocar malentendidos, ya que se pierde el contexto no verbal, que es crucial para una comunicación efectiva” (p. 350).

Por ello, es recomendable complementar el uso de herramientas tecnológicas con reuniones cara a cara o videoconferencias, que permiten una mayor interacción y clarificación de los mensajes.

Una parte importante de la mejora de la comunicación organizacional es la capacidad para resolver conflictos de manera efectiva. Hernández (2011) destaca que “la comunicación es una herramienta fundamental para la resolución de conflictos, ya que permite identificar las causas del problema y llegar a soluciones negociadas” (p. 190). La implementación de técnicas de negociación y mediación puede ayudar a reducir tensiones y restaurar las relaciones entre los empleados.

Es crucial que los líderes de la organización estén capacitados en la resolución de conflictos, ya que muchas veces son ellos quienes deben mediar entre los equipos. Guizar (2012) propone “la formación de líderes en habilidades de comunicación y mediación para que puedan intervenir de manera efectiva en situaciones de conflicto” (p. 137).

Esto no solo mejora la resolución de problemas, sino que también refuerza el liderazgo dentro de la organización.

Tabla 25 Beneficios de las estrategias en la comunicación organizacional

ESTRATEGIA/ DINÁMICA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Enfoque sistémico de la comunicación	Implementar un enfoque que considere a la organización como un sistema interconectado.	Mejora la cohesión y coordinación entre departamentos, facilitando el flujo de información (Chiavenato, 2008).
Mecanismos de retroalimentación continua	Establecer procesos de retroalimentación regular entre empleados y gerentes.	Aumenta la efectividad en la toma de decisiones y fortalece la relación entre los niveles jerárquicos (Jones, 2009).
Creación de un ambiente de confianza	Fomentar un entorno donde los empleados puedan expresarse libremente sin temor a represalias.	Reduce conflictos y malentendidos, promoviendo una comunicación abierta y sincera (Hernández, 2011).
Dinámicas de grupo y talleres de comunicación	Realizar dinámicas de equipo y talleres para mejorar habilidades como la escucha activa y la asertividad.	Fomenta la cohesión grupal, mejora la comprensión mutua y fortalece la capacidad de resolución de conflictos (Guizar, 2012).
Uso adecuado de la tecnología	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, como plataformas de gestión de proyectos.	Mejora la velocidad y eficiencia en la comunicación, especialmente en equipos distribuidos geográficamente (Jones, 2009).

Resolución de conflictos a través de la comunicación	Capacitar a los líderes en técnicas de mediación y negociación para resolver conflictos organizacionales.	Acelera la resolución de conflictos, reduce la tensión entre los empleados y mejora el clima laboral (Hernández, 2011).
Grupos interdisciplinarios	Formar equipos de trabajo que integren diferentes departamentos para compartir información y resolver problemas.	Fomenta la colaboración, la innovación y el intercambio de ideas entre diferentes áreas de la organización

Nota: se muestran los Beneficios de la implementación de estrategias y dinámicas en la comunicación organizacional.

Fuente: elaboración propia en base a varios autores

En conclusión, mejorar la comunicación organizacional requiere una combinación de estrategias y dinámicas que promuevan el flujo efectivo de información, la retroalimentación continua y la resolución de conflictos. La implementación de grupos interdisciplinarios, el uso adecuado de la tecnología y la formación en habilidades de comunicación son elementos clave para lograr una comunicación organizacional efectiva.

Por lo tanto, una buena comunicación no solo mejora la coordinación dentro de la organización, sino que también aumenta la motivación, la satisfacción laboral y la productividad.

4.8. Comunicación, conflictos y negociación

La comunicación, el conflicto y la negociación son tres pilares fundamentales en la gestión organizacional.

La comunicación es el canal por el cual la información fluye en una organización, permitiendo la coordinación y ejecución de tareas. El conflicto, por su parte, es una parte inevitable de las interacciones humanas dentro de cualquier organización, pero puede ser una fuente de mejora si se gestiona correctamente. La negociación es la herramienta que permite resolver estos conflictos, transformando tensiones en oportunidades. A continuación, se exploran estos conceptos, comenzando por los elementos de la comunicación, los tipos de conflicto y las consecuencias de no resolverlos, y finalmente, las etapas de la negociación.

La comunicación dentro de las organizaciones se compone de varios elementos esenciales. Según Chiavenato (2008): "La comunicación es el proceso mediante el cual las personas intercambian información, y este proceso incluye elementos como el emisor, el mensaje, el canal, el receptor, la retroalimentación y el ruido" (p. 305)

Por otro lado, el conflicto es una parte inherente de las organizaciones, ya que las personas tienen diferentes intereses, valores y objetivos. Según Robbins (2013): "El conflicto puede clasificarse en tres tipos principales: conflictos interpersonales, conflictos intragrupal y conflictos intergrupales" (p. 348).

Tipos de conflicto según Robbins (2013):

Conflictos Interpersonales: Ocurren entre dos o más personas dentro de una organización. Estos conflictos generalmente surgen debido a diferencias en personalidad, valores o estilos de comunicación. Si no se resuelven, pueden dañar las relaciones laborales y reducir la moral del equipo.

Conflictos Intragrupales: Son aquellos que se producen dentro de un grupo o equipo. Estos conflictos pueden surgir debido a la competencia por recursos o desacuerdos sobre la forma de realizar una tarea. Si no se resuelven, el rendimiento del equipo puede verse comprometido, afectando su capacidad para alcanzar los objetivos comunes.

Conflictos Intergrupales: Ocurren entre diferentes departamentos o grupos dentro de la organización. Estos conflictos suelen estar relacionados con la competencia por recursos o por diferencias en los objetivos de cada grupo. Si no se manejan adecuadamente, los conflictos intergrupales pueden generar rivalidades y afectar la cohesión organizacional.

Hernández (2011) advierte que: "Si los conflictos no se gestionan de manera oportuna, pueden escalar y llevar a consecuencias negativas, como la disminución de la productividad, el aumento de la rotación de personal y la creación de un ambiente laboral hostil" (p. 188).

Además, la falta de resolución de conflictos puede llevar a la pérdida de oportunidades para la innovación, ya que los conflictos bien gestionados pueden generar ideas nuevas y enfoques creativos para resolver problemas.

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes con intereses divergentes intentan alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas. Según Guizar (2012), La negociación: "Es una herramienta poderosa para gestionar los conflictos de manera constructiva, asegurando que ambas partes puedan encontrar soluciones que beneficien a todos" (p. 137).

Las etapas de la negociación son esenciales para conducir el proceso de manera eficaz:

Preparación: En esta etapa, ambas partes deben recopilar toda la información relevante sobre el conflicto, los intereses de las partes involucradas y las posibles soluciones. La preparación adecuada es clave para lograr una negociación exitosa.

Discusión: Las partes intercambian información sobre sus posiciones e intereses. Según Robbins (2013), "es importante que las partes se centren en los intereses subyacentes y no en las posiciones fijas, ya que esto facilita la búsqueda de soluciones" (p. 352). Esta etapa también implica escuchar activamente y demostrar empatía hacia la otra parte.

Clarificación y justificación: En esta etapa, las partes aclaran sus intereses y justifican sus posiciones, proporcionando datos y argumentos que respalden sus propuestas. Esta etapa es crucial para asegurar que ambas partes comprendan completamente las necesidades y restricciones del otro.

Negociación: Es el proceso en el que se exploran las opciones y se discuten las posibles concesiones. Aquí, ambas partes buscan alcanzar un acuerdo que maximice los beneficios mutuos. Guizar (2012) sugiere que "es fundamental buscar un enfoque integrativo, donde ambas partes salgan ganando, en lugar de una negociación competitiva" (p. 138).

Cierre y acuerdo: Una vez que se ha llegado a un acuerdo, las partes formalizan los términos y aseguran el cumplimiento de los compromisos establecidos. La claridad en esta etapa es fundamental para evitar futuros malentendidos.

Implementación y seguimiento: Después del acuerdo, es crucial monitorear su implementación y asegurarse de que ambas partes cumplan con los términos. Si se presentan problemas durante esta etapa, es necesario abordarlos de inmediato para evitar que el conflicto resurja.

Tabla 26. Comunicación, conflicto y negociación

TEMA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Comunicación	Es el proceso mediante el cual las personas intercambian información con el fin de alcanzar un entendimiento común. La comunicación eficaz es crucial para el éxito organizacional.	Chiavenato (2009), Hernández (2023), Robbins (2014), Jones (2009)
Conflictos	Los conflictos surgen cuando una parte percibe que sus intereses se ven afectados por otra. Pueden ser intrapersonales, interpersonales, intragrupal o intergrupales. Si se gestionan adecuadamente, los conflictos pueden ser constructivos.	Hernández (2023), Guizar (2012), Robbins (2014)
Negociación	Herramienta fundamental para la resolución de conflictos. Incluye la búsqueda de un acuerdo mutuamente beneficioso mediante el diálogo y la mediación de intereses opuestos.	Hernández (2023), Guizar (2012), Robbins (2014)

Nota: Se muestra tabla descriptiva de la comunicación, conflicto y negociación.

Fuente: elaboración propia en base a varios autores

Por lo tanto, la comunicación, el conflicto y la negociación son elementos interrelacionados que influyen directamente en la dinámica organizacional. La comunicación eficaz es el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones y la coordinación entre los miembros de una organización.

Cuando la comunicación es clara y precisa, se minimizan los malentendidos y se fomenta la alineación de los objetivos colectivos. Sin embargo, los conflictos son inevitables en cualquier organización, ya que las diferencias de intereses, valores y percepciones son parte natural de la interacción humana.

Aunque el conflicto puede percibirse como negativo, también puede ser una oportunidad para la innovación y el crecimiento si se gestiona adecuadamente. En este contexto, la negociación surge como una herramienta clave para resolver los conflictos de manera constructiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

4.9. La tecnología de la información y la comunicación

La revolución tecnológica ha transformado profundamente el entorno organizacional, educativo y social. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han generado cambios disruptivos en la forma en que las organizaciones y las personas interactúan, se comunican y procesan información.

Según Chiavenato (2008): “Las TIC han redefinido las estructuras organizacionales al proporcionar nuevas formas de comunicación y toma de decisiones” (p. 305)

La introducción de tecnologías como el correo electrónico, videoconferencias y aplicaciones de mensajería instantánea ha permitido que la información fluya rápidamente dentro de las organizaciones, facilitando la toma de decisiones en tiempo real.

Estas plataformas permiten que los líderes y empleados en distintos niveles jerárquicos y ubicaciones geográficas se comuniquen sin los obstáculos tradicionales de tiempo y espacio.

No obstante, la implementación de las TIC también conlleva importantes desafíos. Las barreras en la comunicación, como las mencionadas por Robbins (2014), son inherentes al uso de nuevas tecnologías. Destaca que: “El ruido en la comunicación puede surgir de problemas técnicos o malinterpretaciones debido a diferencias culturales o tecnológicas” (p. 348).

En un mundo globalizado, las organizaciones que operan a nivel internacional deben lidiar con los matices culturales y lingüísticos que pueden entorpecer la comunicación eficaz.

La automatización de procesos comunicativos no siempre garantiza una comprensión plena por parte de los empleados, y es aquí donde las habilidades de gestión tecnológica y cultural se vuelven fundamentales.

Por otro lado, Hernández (2023) señala que: “Las TIC ofrecen una plataforma para mejorar las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, al proporcionar medios más eficientes de comunicación y gestión de conflictos” (p. 189).

Esto es particularmente evidente en el uso de plataformas de mediación digital que permiten gestionar y resolver conflictos de manera más rápida y efectiva. Las TIC no solo mejoran la eficiencia, sino que también pueden ser una herramienta para el fortalecimiento de la cohesión organizacional, cuando se usan de manera adecuada.

En este sentido, la tecnología se convierte en un recurso clave para la resolución de conflictos y la creación de un ambiente colaborativo, al permitir la transparencia en las comunicaciones y el acceso equitativo a la información.

El concepto de la comunicación como un proceso “sistemático y estructurado” está en la base de la aplicación de las TIC en las organizaciones, como lo explica Jones (2009): “La comunicación eficaz no solo se trata de transmitir información, sino de asegurar que el mensaje sea comprendido y que genere la retroalimentación adecuada” (p. 566).

Las TIC, al facilitar el envío de mensajes a través de múltiples canales, deben gestionarse con un enfoque que considere no solo la transmisión, sino también la recepción y comprensión efectiva del mensaje.

La flexibilidad que brindan las TIC también ha permitido una transformación en las estructuras de trabajo tradicionales. El teletrabajo, por ejemplo, ha crecido exponencialmente gracias a estas tecnologías. Las empresas ahora pueden contratar talento global, sin la necesidad de contar con presencia física en múltiples ubicaciones.

Este modelo ha demostrado ser eficaz en términos de reducción de costos operativos y mejora en la satisfacción laboral, al ofrecer mayor flexibilidad a los empleados.

Sin embargo, también ha puesto en evidencia la necesidad de un liderazgo efectivo que sea capaz de gestionar equipos virtuales, manteniendo altos niveles de productividad y cohesión.

Como apunta Guízar (2012): “La gestión de equipos remotos requiere un enfoque más intencional en la creación de lazos de confianza y en la resolución de conflictos que puedan surgir debido a la falta de interacción física” (p. 136).

Las empresas que adoptan tecnologías que pueden adelantarse a las tendencias del mercado y responder de manera más ágil a las demandas cambiantes de los consumidores. Sin embargo, el uso de estas tecnologías plantea dilemas éticos sobre el manejo y privacidad de los datos, un aspecto que debe ser gestionado cuidadosamente para evitar abusos.

Tabla 27. Beneficios del uso de la tecnología de la información y la comunicación

BENEFICIOS	DESCRIPCIÓN	FUENTE
Mejora en la toma de decisiones	Las TIC permiten a la alta dirección acceder a información en tiempo real, facilitando la toma de decisiones basadas en datos concretos y actualizados.	Chiavenato (2008) destaca que las TIC mejoran el acceso a la información clave para la toma de decisiones.
Optimización en la gestión de recursos	Las herramientas TIC permiten automatizar procesos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los costos asociados a la administración de recursos.	Robbins (2014) menciona que el uso de sistemas tecnológicos reduce el tiempo y esfuerzo en la administración de recursos.
Mejora en la comunicación interna y externa	Facilita la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos y con stakeholders externos, lo que mejora la coordinación y alineación de estrategias.	Hernández (2023) indica que las TIC permiten una comunicación más eficiente entre la alta dirección y otros actores clave.
Acceso a herramientas de análisis avanzadas	La alta dirección puede usar herramientas de Big Data e inteligencia artificial para prever tendencias y analizar el comportamiento del mercado, optimizando estrategias.	Guízar (2012) señala la importancia de las herramientas tecnológicas en el análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas.
Facilitación del liderazgo remoto	Las TIC permiten gestionar y liderar equipos de trabajo dispersos geográficamente mediante videoconferencias y plataformas colaborativas, sin perder control ni eficiencia.	Hernández (2023) resalta el papel de las TIC en la gestión de equipos remotos para mantener la cohesión y productividad.
Reducción de barreras geográficas	Las TIC permiten a la alta dirección expandir operaciones a nivel global sin necesidad de presencia física, facilitando la internacionalización de la organización.	Chiavenato (2008) menciona cómo las TIC permiten una conectividad global sin los límites tradicionales.
Mejor gestión del talento humano	Las TIC permiten un mejor seguimiento del desempeño de los empleados y facilitan la formación continua mediante plataformas de e-learning y evaluación en línea.	Jones (2009) señala que las TIC optimizan la gestión del talento al facilitar el monitoreo y desarrollo del personal.

Nota: Se muestra tabla beneficios del uso de la tecnología de la información y la comunicación.

Fuente: elaboración propia en base a varios autores

En conclusión, las TIC han transformado el panorama organizacional y educativo de manera irreversible. Si bien las tecnologías de la información y la comunicación han traído consigo innumerables beneficios, como la mejora de la eficiencia, la reducción de barreras geográficas y la optimización de procesos, también han planteado desafíos significativos. La sobrecarga de información, las barreras culturales y la necesidad de un liderazgo adaptativo son algunos de los temas que deben abordarse para aprovechar al máximo estas tecnologías. La clave para el éxito organizacional en el uso de las TIC radica en la correcta integración de estas herramientas, acompañada de una cultura organizacional que fomente la adopción y adaptación continua a los cambios tecnológicos.

4.10. Las habilidades de comunicación de los gerentes

El éxito de un gerente dentro de una organización depende en gran medida de sus habilidades de comunicación.

Estas habilidades no solo se limitan a la transmisión de mensajes, sino también a la capacidad de interpretar, comprender y actuar sobre la retroalimentación recibida, gestionando la información de manera eficiente para mejorar el desempeño organizacional.

Según Robbins (2014): “La comunicación no se trata únicamente de hablar constantemente, sino de garantizar que el mensaje se transmita con claridad y que sea comprendido correctamente” (p. 350).

En este sentido, los gerentes deben desarrollar la habilidad de adaptar su estilo de comunicación a las diversas audiencias dentro de la organización.

Esto incluye la comunicación hacia arriba (con los superiores), hacia abajo (con los subordinados) y lateralmente (con otros departamentos o colegas al mismo nivel). La adaptación del lenguaje y del canal de comunicación, ya sea formal o informal, es clave para asegurar que el mensaje sea recibido y comprendido.

Una de las funciones principales de la comunicación gerencial es motivar al equipo. Para ello, el gerente debe ser capaz de transmitir no solo las metas y expectativas organizacionales, sino también reconocer los logros de los empleados y proporcionar retroalimentación constructiva. Como menciona Hernández (2023), “una de las habilidades más críticas de los gerentes es la capacidad de utilizar la comunicación

para inspirar y motivar a su equipo” (p. 189). Esta habilidad es especialmente relevante en tiempos de cambio o crisis, donde una comunicación clara y efectiva puede marcar la diferencia en la respuesta y adaptación del equipo.

Además de la motivación, las habilidades de comunicación de los gerentes son esenciales en la resolución de conflictos. Según Chiavenato (2008): “Los conflictos interpersonales son inevitables en cualquier organización, y la capacidad de un gerente para manejar estos conflictos de manera efectiva depende en gran medida de su habilidad para comunicarse” (p. 307).

Esto implica escuchar activamente las preocupaciones de las partes involucradas, mediar entre ellas y encontrar soluciones que satisfagan a todos. El uso de la comunicación asertiva y empática es fundamental para evitar que los conflictos escalen y afecten negativamente la dinámica de trabajo.

El proceso de comunicación no se limita al intercambio verbal. Las habilidades no verbales también juegan un papel crucial en la forma en que los gerentes interactúan con sus equipos. Gúzar (2012) señala que “la postura, el lenguaje corporal y las expresiones faciales de un gerente pueden influir significativamente en cómo se percibe un mensaje” (p. 135). Un gerente que muestra apertura y accesibilidad a través de su lenguaje corporal puede generar confianza en su equipo, mientras que una postura defensiva o desinteresada puede crear barreras para una comunicación efectiva.

Figura 18. Habilidades de la comunicación de los gerentes

Las Habilidades de Comunicación de los Gerentes



Nota: Se muestran las habilidades de la comunicación de los gerentes.

Fuente: elaboración propia con base (Hernandez, 2023)

Por otro lado, la comunicación tecnológica se ha convertido en una competencia esencial en la gestión moderna. En un entorno cada vez más digitalizado, los gerentes deben ser capaces de utilizar herramientas tecnológicas de manera efectiva para coordinar equipos, compartir información y mantener la productividad, especialmente en escenarios de trabajo remoto.

Hernández (2023) resalta que: “El manejo adecuado de plataformas digitales de comunicación es una habilidad imprescindible para los gerentes, dado el auge del trabajo a distancia y los equipos virtuales” (p. 190).

Además de las herramientas tecnológicas, es fundamental que los gerentes desarrollen habilidades en gestión de la retroalimentación. Como explica Jones (2009): “Los gerentes eficaces no solo transmiten información, sino que también están atentos a la retroalimentación de sus empleados y actúan en consecuencia” (p. 565).

La retroalimentación permite ajustar estrategias y corregir errores antes de que se conviertan en problemas mayores. Un gerente que sabe escuchar y responder a las inquietudes y sugerencias de su equipo genera un ambiente de trabajo más colaborativo y efectivo.

Chiavenato (2008) sostiene que “uno de los mayores desafíos para los gerentes es la capacidad de comunicar decisiones complejas de manera que todos los empleados las comprendan y las apliquen en su trabajo diario” (p. 305).

Esta habilidad es especialmente importante en áreas como la planificación estratégica y la toma de decisiones, donde es necesario que los empleados entiendan no solo qué se va a hacer, sino por qué y cómo se va a implementar.

En relación con lo anterior, la transparencia en la comunicación es otra competencia crítica. Un gerente que comunica de manera transparente genera confianza en su equipo, lo que se traduce en un mayor compromiso y responsabilidad por parte de los empleados.

Como señala Robbins (2014), “La transparencia en la comunicación refuerza la credibilidad del gerente y fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y escuchados” (p. 352).

Esto es particularmente relevante en el contexto de cambios organizacionales, donde la falta de información clara puede generar incertidumbre y resistencia al cambio.

Hernández (2023) señala que “los gerentes deben ser facilitadores de una cultura donde la comunicación fluya libremente y se incentive la participación de todos los miembros del equipo” (p. 191). Fomentar esta cultura no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también impulsa la innovación y la mejora continua.

5. Conclusiones

En síntesis, las habilidades de comunicación de los gerentes son fundamentales para el éxito organizacional. Estas habilidades incluyen no solo la transmisión efectiva de mensajes, sino también la capacidad de motivar, resolver conflictos, gestionar la retroalimentación y utilizar herramientas tecnológicas de manera eficiente. La comunicación transparente, el lenguaje no verbal y la capacidad de simplificar la complejidad son también competencias clave que todo gerente debe desarrollar. En un entorno cada vez más dinámico y globalizado, las habilidades de comunicación de los gerentes se han convertido en un factor determinante para la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

El presente trabajo frece una visión integral sobre cómo las organizaciones pueden estructurarse y adaptarse para enfrentar los desafíos contemporáneos en un entorno globalizado y competitivo. A través de la fundamentación teórica y ejemplos prácticos, se pone de manifiesto la relevancia de contar con estructuras organizacionales flexibles y jerarquías adecuadas, que permitan a las empresas mantener un equilibrio entre el control y la agilidad en la toma de decisiones. La cultura organizacional, como se destaca, juega un papel crucial en el fomento de la cohesión interna y la innovación, siendo un motor clave para el compromiso de los empleados y el éxito organizacional a largo plazo.

Se concluye que una organización exitosa requiere una integración armónica entre estructura, cultura y equipos de trabajo, donde cada uno de estos elementos se refuerce mutuamente. Adaptarse a los cambios del entorno, mantener la cohesión interna y promover una cultura de innovación y flexibilidad son esenciales para que las organizaciones alcancen sus objetivos y mantengan una ventaja competitiva sostenible.

6. Referencias

- Álvarez, M. (2015). *Factores determinantes en el análisis de tareas*. Editorial Académica Española.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2010). *Administración*. Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). Cultura organizacional. En *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición, pp. 119–145). McGraw-Hill Educación.
- Fernández, M. (2009). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. Cengage Learning.
- Gareth, R. (2008). Creación y administración de la cultura organizacional. En *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta edición, pp. 177–203). Pearson Educación.
- Guízar, R. (2013). Enfoques de calidad de vida en el trabajo. En *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta edición, pp. 211–225). McGraw-Hill Interamericana.
- Guízar, R. (2013). Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa. En *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta edición, pp. 279–291). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). Intervención en la cultura organizacional. En *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano* (Primera edición, pp. 88–122). Pearson Educación.
- Jones, G., & George, J. (2010). Administración de la estructura y la cultura organizacional. En *Administración contemporánea* (Sexta edición, pp. 342–383). Mc Graw Hill Educación.
- Labarca, C. (2007). *Entornos organizacionales y estructuras empresariales*. Universidad de Santiago.

Manzano, J. (2006). *Diseño organizacional para la competitividad*. McGraw-Hill Interamericana.

Molano, J. (2007). *Identidad cultural en las organizaciones*. Fondo de Cultura Económica.

Nieto, R. (1992). *Estrategias para el crecimiento empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.

Ocampo Ulloa, P., & Rivera Rodríguez, L. (2019). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento laboral*. Universidad de los Andes.

Parra, J., & Pilar, C. (2009). *Estructura organizacional y su impacto en la ventaja competitiva*. Pearson Educación.

Paez, D., & Subieta, D. (2018). *Cultura y comportamiento organizacional*. Editorial Siglo XXI.

Pineda, G., Hernández, L., & Jiménez, R. (1994). *Jerarquía y control en las organizaciones*. Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Cultura organizacional. En *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición, pp. 548–581). Pearson Educación

Rivera Rodríguez, L., & Figueroa, J. (2013). *Entornos empresariales flexibles: Innovación y comunicación*. Editorial Universitaria.

Salazar, L. (2019). *Variedad de tareas y análisis organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Sterling, D. (2007). *La estabilidad en entornos organizacionales*. McGraw-Hill Interamericana.

Torres Reina, M. (2015). *Tecnología y estructura organizacional*. Editorial Cátedra.

Uvalle, L. (2009). *Estructura flexible para la innovación empresarial*. Editorial Académica Española.

Van Dijk, T. (2006). *Comunicación y poder en las organizaciones*. Editorial Siglo XXI.

Velasco, G., & Miño, F. (2019). *Diseño de puestos de trabajo: Un enfoque práctico*. Cengage Learning.

Zapata, C., Jiménez, M., & Silva, P. (2015). *Recursos organizacionales y entorno estable*. Editorial Universitaria.

7. Glosario

Administración: Gestión y organización de los recursos y procesos internos de la institución. Incluye la administración financiera, de personal, de recursos materiales y tecnológicos, con el fin de asegurar un funcionamiento eficiente y efectivo.

Alta dirección: Se refiere al grupo de ejecutivos y líderes que ocupan los puestos más altos en la jerarquía de una organización, como el director general, subdirectores y gerentes de alto nivel. Son responsables de establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución, y de tomar decisiones cruciales que afectan el futuro y el desempeño general de la organización.

Barreras de Comunicación: Obstáculos que impiden el flujo eficaz de la información dentro de una organización. Estas barreras pueden ser causadas por sobrecarga de información, malentendidos o una mala elección de los canales y medios de comunicación.

Canales de Comunicación: Vehículos a través de los cuales fluye la información en una organización.

Canales Formales: Canales estructurados y alineados con la jerarquía organizacional, utilizados para la comunicación oficial dentro de una organización. Ejemplos incluyen reuniones formales, memorandos y correos electrónicos institucionales.

Canales Informales: Canales no estructurados que surgen de manera espontánea y no siguen las líneas formales de autoridad. Son útiles para la generación de ideas y la resolución rápida de problemas.

Comunicación electrónica: Uso de medios digitales, como correos electrónicos y videoconferencias, para transmitir mensajes dentro de una organización. Estos medios han mejorado la velocidad y alcance de la comunicación, aunque pueden generar barreras si no se gestionan adecuadamente.

Comunicación Informal: Interacciones no estructuradas entre los miembros de la organización que ocurren de manera espontánea. Facilita el intercambio rápido de información y fomenta la innovación a través de la colaboración informal.

Colaboración y participación: Se refiere al involucramiento activo y conjunto de los miembros de la organización en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades. Fomenta el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y el compromiso con los objetivos institucionales.

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y prácticas compartidas que caracterizan a una organización. La cultura influye en el comportamiento de sus miembros, en cómo se toman las decisiones y en la capacidad de la institución para adaptarse a cambios y desafíos.

Diseño organizacional: es el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacional, de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz.

Dimensiones estructurales: describen las características internas de una organización. Por este medio se establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones.

Dimensiones contextuales: caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos.

Diferenciación vertical: permite identificar la jerarquía de autoridad y de vincular las relaciones que se tienen en las funciones dentro de las organizaciones.

Diferenciación horizontal: se puede ver el desempeño de los papeles de cada uno de los integrantes, así como las funciones y las divisiones del trabajo.

Distribución de la Información: Proceso mediante el cual la información se transmite dentro de la organización a través de los canales y medios adecuados.

Estrategias de mejora continua: Acciones planificadas y sistemáticas orientadas a incrementar de forma constante la calidad y eficiencia de los procesos, productos y servicios de la institución. La mejora continua es un enfoque esencial para mantener la relevancia y competitividad.

Gestión de la Información: Proceso que implica la recopilación, procesamiento y distribución de la información dentro de la organización.

Herramientas y metodologías de recopilación y análisis de datos: Se refieren a los sistemas, técnicas y procesos utilizados para obtener, procesar y analizar información relevante. Incluyen encuestas, entrevistas, sistemas de información gerencial, análisis

estadístico y software especializado. Estas herramientas son esenciales para generar insights que apoyen decisiones basadas en evidencia.

Integración: definida como el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que puedan trabajar juntas y no con propósitos distintos.

Integración y coordinación efectiva: Es el proceso de unificar y armonizar las actividades, objetivos y recursos de las diferentes áreas y departamentos dentro de una organización. Una coordinación efectiva asegura que todas las partes trabajen en conjunto hacia metas comunes, evitando duplicidad de esfuerzos y promoviendo sinergias que mejoren la eficiencia y eficacia institucional.

Jerarquía: es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de organización al escalón más bajo, que prevé entonces la autoridad donde desde ahí se derivan las órdenes para que sean obedecidas y una unidad de mando donde se establece la superioridad un empleado sobre otro.

Medios de Comunicación: Herramientas o métodos utilizados para transmitir un mensaje, como medios verbales (reuniones), escritos (informes) o no verbales (lenguaje corporal).

Optimización de recursos: Consiste en utilizar los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de la manera más eficiente y eficaz posible. La optimización busca maximizar los resultados y beneficios obtenidos con los recursos existentes, minimizando desperdicios y costos innecesarios.

Procesos administrativos eficientes: Son procedimientos y prácticas bien diseñados que permiten gestionar las actividades administrativas de forma efectiva. La eficiencia en los procesos administrativos reduce tiempos, costos y errores, mejorando la satisfacción de los usuarios internos y externos de la institución.

Procesamiento de la Información: Conversión de datos crudos en información útil para la toma de decisiones. Implica organizar, analizar y transformar los datos en conocimiento relevante para enfrentar los problemas organizacionales.

Planes estratégicos: Son documentos formales que delinean la dirección a largo plazo de una organización. Incluyen la definición de la misión, visión, valores, objetivos a largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Estos planes sirven como guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos, y son fundamentales para el desarrollo sostenible de la institución.

Toma de Decisiones: Proceso mediante el cual los líderes y miembros de la organización seleccionan una opción entre varias alternativas, basado en la información disponible.

Toma de decisiones informadas: Es el proceso de elegir la mejor opción entre varias alternativas basándose en información precisa, relevante y actualizada. Implica analizar datos, considerar diferentes perspectivas y evaluar las posibles consecuencias de cada opción antes de decidir.

Subdirección académica: Unidad administrativa responsable de supervisar y coordinar las actividades académicas, asegurando la calidad educativa, el cumplimiento de los planes de estudio y la mejora continua en la enseñanza y aprendizaje.