

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION

TESIS

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO Y
DESARROLLO DE LA EMPRESA. (PROPUESTA PARA UNA EMPRESA AVICOLA)

POR

RUDY ANIBAL MORALES GONZALEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 1997



MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal 1o. : Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o. : Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o. : Lic. Victor Hugo Racinos Salas
Vocal 4o. : P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
Vocal 5o. : P.C. Miguel Angel Tzoc Morales

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Oscar Manuel Osorio	Matemático-Estadístico
Lic. Pedro Roberto Boburg	Administración-Finanzas
Lic. Victor Hugo Hernández Arango	Mercadotecnia-Operaciones



Guatemala, septiembre 23, de 1,937.

Licenciado
Donato Santiago Monzón Villatoro
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En cumplimiento de la asignación que se me hiciera como asesor del señor RUDY ANIBAL MORALES GONZALEZ, del trabajo de tesis "IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA. (PROPUESTA PARA UNA EMPRESA AVICOLA)", y siendo que ésta actividad ha sido concluída, respetuosamente le informo:

Que fundamentado en los lineamientos contenidos en el respectivo Plan de Investigación, procedí a analizar y discutir criterios, juicios y elementos del trabajo realizado, concluyendo que la presente tesis es el resultado de la constante actividad coordinada y sostenida con el autor, lo que permite establecer su desarrollo como profesional y su nivel académico.

Por considerar que el trabajo reúne los requisitos para proceder a su discusión en el EXAMEN GENERAL PUBLICO, me es grato emitir mi DICTAMEN DE APROBACION sobre el mismo.

Sin otro particular, cordialmente:



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
COLEGIADO No. 1,804.





ESTADO DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Código "S-8"

Universidad, zona 13
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, TRES DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
SIETE.

Con base en lo estipulado en el Artículo 23o. del
Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas
Prácticas y Examen Privado de Tesis y el Acta ADMON No.
9-97: donde consta que el estudiante RUDY ANIBAL MORALES
GONZALEZ, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le
autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado:
"IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO
Y DESARROLLO DE LA EMPRESA. (PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
AVICOLA)."

Atentamente,

"FIDELIDAD Y ENSEÑANZA A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO





ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Ser omnipotente que guió mi camino, para poder alcanzar esta meta deseada,

A MIS PADRES:

*Carlos Federico Morales Quemé
Aura Violeta González de Morales
Con inmensa gratitud a su amor, esfuerzo y sacrificio,
que me hicieron llegar a este momento.*

A MIS HERMANOS:

*Verónica Isabel, Sergio Fernando y César Geovany,
con mucho amor y cariño.*

A MI ESPOSA:

*Lourdes Haydeé
Por su amor y comprensión; y como muestra de la perseverancia que existe hacia el cumplimiento de una meta.*

A MIS ABUELITAS:

*Cecilia Morales Vda. de Quemé
Esthela Rodas Alonzo*

A MIS TIOS:

*Isabel, Victoria, Rosa, Magdy, Laura, Rafael (Q.E.P.D.),
Oscar, Eduardo, Edgar (Q.E.P.D.), Alma, Boris, Vivian y Lorena.*

A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCION:

Luis Ernesto, Luis Orlando, Humberto, Fidias, Ricardo.

A MIS AMIGOS:

*Daniño Tager y Mirna de Tager
Edwin Donaldó Gálvez*

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LOS LICENCIADOS:

*Ariel Ubaldo de León Maldonado
Luis Enrique Castañeda Quán
Arnoldo Borrayo*

Por los conocimientos adquiridos para mi formación



Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A. CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición.....	3
2. Características.....	4
3. Tipos de Cultura.....	5
4. Funciones de la Cultura.....	7
5. Niveles de la Cultura.....	8
6. Surgimiento, Conservación y Transmisión de la Cultura Organizacional.....	9

B. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición.....	11
2. Importancia.....	12
3. Características.....	13
4. Elementos del Clima Organizacional.....	13
5. Medición del Clima Organizacional.....	14

C. CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. Definición.....	14
2. Importancia.....	15
3. Naturaleza del Cambio Organizacional.....	15
4. Resistencia al Cambio.....	16
5. Estrategia para el Cambio.....	18
6. Agente de Cambio.....	19

D. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Definición.....	20
2. Características.....	20
3. Desarrollo Organizacional y Cultura Organizacional.	22

CAPITULO II

PERFIL ACTUAL Y PERFIL DESEADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. PERFIL ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
A) Cultura Organizacional.....	23
B) Preparación para el Proceso de Cambio.....	25
2. PERFIL DESEADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	25

CAPITULO III

PROPUESTA: MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA POLLO ALEGRE, S.A.

1. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA	
Dimensiones Básicas de la Investigación.....	28
Análisis y Presentación de Resultados.....	30
2. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	
Fases del Modelo.....	34
Necesidad de Cambio en la Cultura Organizacional.....	35
Condiciones Necesarias para lograr el cambio de Cultura Organizacional para el Desarrollo de la empresa.....	36
Objetivos del Plan.....	36
Acciones del Plan.....	36
Resultados a Obtener.....	37
Ejecución del Plan.....	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39

BIBLIOGRAFIA.....	41
ANEXOS.....	43



I N T R O D U C C I O N

En la actualidad, las organizaciones están siendo obligadas a dar ingreso a nuevas filosofías administrativas, para el mejoramiento de la calidad en el trabajo y en la producción. Esta situación, tiene su origen en la necesidad de crecimiento y expansión de los mercados, que crean un nivel de competencia más fuerte y que exige un mejor servicio a los consumidores.

Para poder darle paso y aplicación a estas nuevas filosofías, es necesario que los colaboradores de todos los niveles de una organización, practiquen una cultura organizacional apropiada y de esa manera, crear una nueva cultura dirigida a alcanzar el desarrollo organizacional de la empresa.

En consecuencia, el presente informe de tesis, tiene por objeto demostrar que, la cultura organizacional es importante considerarla en el proceso de cambio y desarrollo de una empresa. Para demostrar la veracidad de esta hipótesis, se procedió a estructurar la propuesta de un proceso de cambio y desarrollo en una empresa avícola, basado en las características de la cultura organizacional.

En el primer capítulo, se presenta los conceptos, definiciones, categorías y características de cultura, clima, cambio y desarrollo organizacional, con el objeto de demostrar su relación estrecha con el proceso de cambio y desarrollo de una empresa.

En el segundo capítulo, se resume la información general acerca de la situación tanto legal, como geográfica de la empresa objeto de análisis; asimismo, se presenta su situación actual con relación a las variables expuestas en el primer capítulo.

En el capítulo tres, se describe el resultado del trabajo de campo, efectuado a través de una encuesta a los empleados de la organización, estructurado con un Diagnóstico Administrativo, y su respectivo análisis.

En el capítulo cuatro, el lector encuentra la propuesta del modelo para el proceso de cambio de cultura en la organización, que se elaboró con base al Diagnóstico Administrativo de la empresa.

Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones, resultado del trabajo de investigación.

C A P I T U L O I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A. CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición

A continuación se presentan varias definiciones, dadas por expertos en la materia:

Según el autor Stephen Robbins "El término cultura se refiere a modelos de desarrollo reflejados en un sistema social, con conocimientos, ideologías, valores, leyes, etc". (12:440)

Por otro lado, Keith Davis indica que "La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas las acciones a pesar que rara vez ésta realidad penetra en los pensamientos conscientes". (06:27)

Gary Dessler refiere que, "La cultura organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, apoyo y apertura". (07:183)

Según los autores Richard Beckhard y Reuben Harris "Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización e influyen en ella". (03:08)

La cultura, es un término que desarrolla una impresión psicológica en el trabajador dentro de una organización, porque es la manera de percibir, aceptar o influir en las decisiones de la empresa, determinando de esa forma un marco de comportamiento que orienta a desarrollar las atribuciones, y a mantener un tipo de relaciones con los demás compañeros y con otros grupos de trabajo.

La cultura, se usa para referir los grados de refinamiento de las personas que integran el sistema social.

2. Características

Tomando en consideración algunos postulados de Stephen P. Robbins, a continuación se describen las características más importantes que representan un panorama general de la organización.

2.1. Autonomía Individual: El grado de responsabilidad, independencia y opciones que tiene una persona para tomar la iniciativa dentro de la empresa.

2.2. Estructura: En el comportamiento del colaborador, es necesario determinar el grado de normas y reglas dentro de la empresa, esto para ejercer un control en dicho comportamiento.

2.3. Apoyo: El grado de colaboración y atención que se tiene, hacia los subalternos en la organización.

2.4. Identidad: La magnitud en que los empleados se logran identificar con la empresa, conjuntamente con todas las personas que la integran.

2.5. Desempeño-premio: Implica el nivel de las compensaciones, que se dan dentro de la organización, que están basados en el desempeño de cada persona.

2.6. Tolerancia del Conflicto: Manifiesta el nivel de conflictos y diferencias que existen entre compañeros de trabajo, igualmente la sinceridad y honestidad ante esas diferencias, y,

2.7. Tolerancia del Riesgo: Representa el grado en que el colaborador se incentiva para ser innovador, y asumir riesgos en su trabajo.

3. Tipos de Culturas

3.1. Cultura Fuerte: De acuerdo con el autor Stephen Robbins una cultura fuerte o dominante refleja los valores principales que comparte la mayoría del personal, y mientras más sean las personas que acepten los valores centrales de la organización, más fuerte será la cultura misma. La cultura fuerte crea una disminución considerable en la rotación del personal, logra una identificación del trabajador, realización de sus

ideales y fidelidad, lo que conlleva a un compromiso organizacional, que disminuye en él la necesidad de abandonar la empresa. Es el tipo de cultura que ejerce mayor influencia en el comportamiento de los empleados dentro de la empresa y posee un grupo de valores, los cuales son aceptados y compartidos fielmente por el personal. Mientras más fuerte sea una cultura organizacional, menos será la preocupación por establecer reglas y normas dentro de la empresa por parte de la gerencia.

3.2 Cultura Débil: Stephen Robbins indica que una cultura débil es aquella, en que el nivel de afiliación entre colaborador y empresa es mínimo, la participación de los mismos es baja, al igual que la intensidad de los valores, ya que no forma parte esencial entre el personal lograr una identificación hacia la empresa. Permite que haya un mayor índice de insatisfacción en el trabajo, ausentismo y sobre todo, que no exista un compromiso con la organización.

3.3. Culturas y Subculturas: En la mayoría de los casos, en una empresa existen culturas dominantes y subculturas. La cultura dominante, representa los valores básicos que comparte la mayoría de los empleados, sin embargo, las subculturas también se desarrollan en las grandes organizaciones para expresar y reflejar problemas y situaciones semejantes, entre un grupo de

trabajadores. Ej.: El departamento productivo posee una subcultura que lo hace diferente al departamento administrativo, porque tiene sus propios valores, modelos de comportamiento y actitudes.

Si una organización carece de una cultura dominante y sólo posee subculturas, creará una disfunción entre los departamentos de trabajo, que la afectará de cualquier manera.

4. Funciones de la Cultura

Según el autor Stephen Robbins las principales en la organización son:

- a) Establecer límites (distinciones entre una organización y otra).
- b) Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
- c) Facilitar la creación de un compromiso personal, con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- d) Incrementar la estabilidad del sistema social.
- e) Ayudar a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los colaboradores, y,
- f) Ser un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. (12:444)

5. Niveles de la Cultura

Los autores Richard Hodgets y Steven Altman indican que, dentro de una organización existen dos niveles de cultura bien definidos, a saber:

5.1. Nivel de los Artefactos: Está formado por todos los aspectos visibles dentro de una organización, los cuales van dirigidos a aspectos estructurales. Los elementos principales de estos aspectos son: jerarquía, recursos financieros, objetivos de la organización, capacidad del personal, grado tecnológico de la empresa, normas de desempeño, estilo de liderazgo, lenguaje, los sistemas de trabajo y los manuales.

El conocimiento de estos elementos dentro de la organización, es importante para la determinación de la cultura existente por parte de la alta gerencia; porque dependiendo el tipo de cultura, así pueden surgir problemas de rotación de personal, ausentismo a las labores, resistencia al cambio y la insatisfacción en el trabajo.

5.2. Nivel de Valores y Actitudes: "Los valores representan, convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia". (10:334)

"Las actitudes son normas de agrado o desagrado, de acercamiento o rechazo, relativamente persistentes y habituales que ostenta el individuo frente a determinadas situaciones, objetos o símbolos". (13:450)

El nivel de valores y actitudes, influye en la determinación del ambiente organizacional a través de aspectos ocultos o invisibles dentro de la organización, los cuales son: actitudes, sentimientos, reglas y normas, valores, interacción, apoyo y satisfacción en el trabajo.

En una organización, existen y se forman a través del tiempo, valores y actitudes en todos los niveles jerárquicos tales como gerentes, jefes, supervisores, superintendentes, etc. y la mayor fuente de creación de valores y actitudes, es la antigüedad de los trabajadores que a su vez transmiten valores y actitudes, al igual que la imagen que tienen de la organización, hacia los nuevos empleados.

6. Surgimiento, Conservación y Transmisión de la Cultura Organizacional

La cultura dentro de una empresa, surge por la interrelación de los siguientes aspectos, los prejuicios y suposiciones de los fundadores y la experiencia que transmiten los colaboradores contratados por los fundadores hacia los de recién ingreso a la organización

La conservación de la cultura en una organización incluye tres procesos:

- 6.1 Selección: Buscar, encontrar y contratar al personal adecuado, poseedor de capacidades, habilidades y destrezas para aceptar los valores y costumbres de la organización. Este proceso permite seguridad para la cultura, en cuanto a aquellos que puedan afectar los valores de la misma.
- 6.2 Alta Gerencia: El nivel superior dentro de una organización, fija normas y procedimientos que se transmiten hacia el personal, tales como, vestuario, horario de entrada y salida, sistema de pago de salarios y premios, nivel de ascensos, etc.
- 6.3 Socialización: Es el proceso de adaptación a la cultura existente por el que atraviesan los colaboradores de recién ingreso a la empresa, por ejemplo tipo de organización, misión, objetivos y metas, reglas, normas y políticas; esto con el objetivo de no perturbar las ya vigentes. Este proceso sirve para reforzar la cultura ya existente, e influir en el personal, en cuanto a resultados de productividad, aceptación de los objetivos organizacionales y su identificación con la empresa.

Stephen Robbins refiere que la transmisión de la cultura se da a través de diversas formas, tales como:

- a) *Historias*: Son anécdotas o experiencias que indican hechos acerca del comportamiento de los fundadores y los cuales se han mantenido a través de los años de funcionamiento de empresa.
- b) *Rituales*: Son las secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de una organización, los principales objetivos y que indican quienes son las personas prescindibles e imprescindibles.
- c) *Símbolos Materiales*: Son los símbolos que indican al empleado quién es más importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia general y las clases de conducta que se juzgan apropiadas. Ej. El diseño y la disposición de espacios físicos, el mobiliario, el vestuario.
- d) *El lenguaje*: Es un medio de identificar a un grupo de personas integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje se acepta la cultura y al practicarlo se ayuda a preservarla.

B. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición

De acuerdo con el autor Keith Davis, "El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía".

(06:111)

El clima se encuentra entre los aspectos ocultos de la cultura. Es invisible, pero rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. Influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción del trabajo; de ahí que los colaboradores esperen recibir recompensas, premios, satisfacciones o tener frustraciones basándose en la percepción que tengan del clima de la organización.

Un buen clima organizacional se refleja a largo plazo, lo que permite hacer notar que la gerencia debe considerar el clima de trabajo como un activo y elaborar una perspectiva del mismo a largo plazo.

2. Importancia

El clima organizacional es importante porque manifiesta cómo la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad, para producir las percepciones de los individuos. Su importancia radica también, en la existencia de valores incrementales dentro de la organización, esto significa, que los valores humanos que componen el clima, son distintos a los valores económicos de la empresa, porque mientras los valores económicos son exclusivamente de asignación, los humanos son incrementales, es decir, se autogeneran y originan en los empleados, como resultado de sus actitudes y estilos de vida.

3. Características

Las principales características del clima organizacional son:

- a) Es exterior al individuo que contrario a esto, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- b) Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- c) Tiene connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo que puede cambiar después de una intervención particular.
- d) Está basado en características de la realidad externa, tal como las percibe el observador, y,
- e) Es determinante directo del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas.

4. Elementos del Clima Organizacional

Dentro de una organización, existen elementos que contribuyen a crear un clima favorable para los colaboradores, es decir, que coadyuvan al desarrollo de las actividades que les proporcionan sentido de valor personal y satisfacción. Los elementos del clima organizacional son: calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, responsabilidad, recompensas justas, oportunidad, compromiso participación y controles razonables.

5. Medición del Clima Organizacional

En cualquier tipo de organización, se ha llegado a la conclusión de que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, de tal manera, es oportuno que en todos los tipos de organizaciones existan mecanismos que permitan medirlo. Un mecanismo bastante eficaz, es la elaboración del Diagrama de Perfil, que se lleva a cabo basándose en sus elementos, a través de un análisis de los problemas reflejados, y de esta manera elaborar un plan de trabajo a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la magnitud de los problemas.

C. CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. Definición

Alton Bartlett y Thomas Kayser, en su libro Cambio de la Conducta Organizacional "Es un proceso que determina acción o reacción, que puede mejorar o empeorar la situación actual de una empresa". (02:19)

"El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos en las estaciones, en el ambiente social, en sus mismos procesos biológicos". (06:209)

Desde el mismo inicio de la vida, el ser humano aprende a enfrentarse al cambio y a adaptarse a él, ya que al nacer, la actividad de respirar representa la capacidad de adaptación a otro mundo. Se puede decir entonces, que el cambio es la transformación de una situación a otra, ya sea larga o corta, la que puede ser también rápida o gradual, que adaptados a una organización permiten ver algunos efectos en el personal tales como, procesos de trabajo, eficiencia, nivel de desperdicios, calidad en los productos, etc.

2. Importancia

La importancia del proceso de cambio radica en que permite que la empresa compita a un mejor y máximo nivel, así como permite que se incremente la productividad y eficiencia dentro de los procesos de producción, sea de bienes o de servicios. Es importante también que el administrador de la organización esté familiarizado con todos los aspectos del proceso de cambio, incluyendo la decisión de saber qué es lo que hay que cambiar, cómo llevarlo a cabo y cuándo es el momento de cambiarlo.

3. Naturaleza del Cambio Organizacional

Un cambio en el trabajo, significa cualquier alteración que ocurre en el ambiente de una empresa; toda la organización se ve afectada por el proceso de cam-

bio en cualquiera de las secciones o departamentos que la componen. Regularmente lo que ocurre en una empresa cuando se introduce un cambio de cualquier tipo, es que genera un desequilibrio organizacional, que exige hacer ajustes y tomar medidas correctivas para alcanzar de nuevo el equilibrio por parte de los colaboradores.

4. Resistencia al Cambio

Es difícil establecer con exactitud, porqué se da la resistencia al cambio por parte de individuos y organizaciones, al tener que desarrollar las actividades de una forma diferente en nuevas condiciones. En la mayoría de los casos, los individuos se resisten al cambio porque les da temor y perciben una amenaza, situación que crea algunos problemas en la organización, como, huelgas, atrasos, baja productividad, no calidad en el trabajo. Igualmente, las organizaciones tienden a resistirse al cambio, porque éste implica un mayor índice de eficiencia al que muchas veces no están preparadas. "La gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos razones siguientes: pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida personal". (12:466)

El cambio para algunos colaboradores, es una amenaza de lo conquistado actualmente, y cuanto más haya invertido en el sistema actual, mayor será la resis-

tencia que muestre ante el cambio, porque teme perder status, dinero, autoridad, amistades, etc.

Existen varias razones que explican la resistencia al cambio en una organización:

4.1. Incertidumbre: "Las organizaciones, operan mejor en ambientes predecibles, en los que se sabe lo que traerá el futuro; y el cambio introduce el elemento de incertidumbre". (10:386)

El cambio implica desarrollar actividades de una manera nueva y diferente, situación que el colaborador ve como amenaza, crea en él un sentimiento de incertidumbre, porque no sabe cómo y porqué le afectará en la presentación de resultados.

4.2. Economía: El trabajador al introducirse un cambio en la organización, tiene temor de perder su empleo (ingresos económicos); por ejemplo: la introducción de nuevo sistema de computación, implica una reducción de personal, producto de la sistematización, no es extraña así la resistencia por parte de los colaboradores para dicho cambio. (10:386)

4.3. Hábitos: La introducción de nuevos procedimientos o sistemas de trabajo, exigen dejar el hábito anterior de trabajar con un patrón establecido, que sirve también como satisfacción personal. "Cuando los individuos están acostumbrados a recurrir a hábitos formados que requieren un mínimo esfuerzo, se muestran renuentes a admitir el cambio". (10:387)

4.4. Necesidad de Seguridad: Los individuos en la mayoría de los casos, se sienten seguros cuando siguen procedimientos establecidos. Esto genera temor en los colaboradores, y como resultado se unen en grupos para oponerse al cambio indicado por la dirección, sin importarles si trae beneficios. (10:387)

5. Estrategia para el Cambio

En cualquier organización, el personal se mostrará renuente a la introducción del cambio, por lo que la empresa deberá contar con una estrategia bien definida y formulada para iniciar este cambio y obtener de los trabajadores el sentido de colaboración. La estrategia que utilice la empresa podrá ser de participación o de coerción. Cuando es de carácter participativo, los empleados elaboran sus propios objetivos y metas, al igual que proponen los métodos y acciones para alcanzarlos. De esta manera, la organización hace ver a los colaboradores la necesidad que existe para introducir el cambio y obtener así colaboración: participación abierta del personal. En algunos casos, los empleados presentan estados de inmadurez o negatividad para aceptar el cambio, lo que conduce al gerente o jefe a utilizar el único recurso que le proporcionará el objetivo deseado: la coerción, para imponer el cambio y dejar que se infiltre en todo el grupo de trabajo.

En la mayoría de las organizaciones se introduce un cambio a través de la estrategia de participación, que a su vez implica tres etapas:

5.1. Descongelamiento: Es desechar los hábitos, procedimientos y técnicas antiguas para aprender y recibir al cambio. Es la fase más difícil para los empleados, porque tienen que desechar lo antiguo y aprender lo nuevo que el cambio acarrea.

5.2. Cambio: Es la etapa en que los nuevos hábitos, ideas y prácticas se aprenden de tal manera que el colaborador los desarrolle, analice y trabaje con ellos.

5.3. Recongelamiento: Es la fase que permite alcanzar un nuevo equilibrio, al integrar lo aprendido a la práctica real de trabajo hasta llegar a convertirse en algo normal y de costumbre.

6. Agente de Cambio

Es la persona encargada de dirigir o facilitar el proceso de cambio dentro de la organización, a través de la planeación, ejecución y evaluación del mismo.

"La persona o personas que funcionan como catalizadores y asumen la responsabilidad del cambio, reciben el nombre de agentes de cambio". (12:465)

D. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Definición

"El desarrollo organizacional es una designación común con que se describe el método orientado a los sistemas tendientes a lograr el cambio". (12:465)

"El desarrollo organizacional es una estrategia de intervención que usa procesos de grupo para enfocar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de instaurar un cambio planeado". (06:234)

El objetivo del desarrollo organizacional es cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas, de tal manera que la organización se adapte y viva al ritmo del cambio; trata de desarrollar a la organización completa, para que tenga una respuesta eficaz y eficiente hacia el cambio a través de dinámicas de grupos de trabajo.

2. Características

Según Stephen Robbins, el desarrollo organizacional implica ciertas características, tales como;

2.1. Enfoque en la Organización Total: Implica que la aplicación del desarrollo organizacional necesita de la participación de toda la organización, para lograr una respuesta eficaz al cambio.

2.2. Orientación de los Sistemas: El desarrollo or-

organizacional se encarga de la interacción de los sistemas tanto de trabajo como de trabajadores en la organización, y así determinar la estructura, procesos, y las actitudes de trabajo.

2.3. Uso de un Agente de Cambio: Para su funcionamiento, el desarrollo organizacional necesita la participación de uno o más agentes de cambio externos, con la intervención de un profesional interno, que tiene por objetivo estructurar el programa general.

2.4. Aprendizaje Experimental: Es cuando los colaboradores, aprenden experimentando en el ambiente de capacitación, los tipos de problemas humanos que se presentan en el desarrollo del trabajo.

2.5. Procesos de Grupo: Se busca la cooperación en el trabajo a través de debates, confrontación de procedimientos y así mejorar las relaciones interpersonales, la confianza y la comunicación entre los compañeros de trabajo.

2.6. Retroalimentación: El proceso de desarrollo organizacional ayuda a concretizar las decisiones de los colaboradores y los motiva a entender las situaciones, y poder ser innovadores al asumir riesgos en procedimientos de trabajo.

2.7. Orientación por Contingencias: El desarrollo organizacional es flexible a los empleados y se adapta a las necesidades de ellos, para intercambiar ideas y proponer opciones de solución a los problemas.

2.8. *Formación del Equipo:* Trata de interrelacionar a todos los grupos de trabajo, y a los elementos de estructura, tecnología, medio ambiente y el recurso principal: las personas.

3. *Desarrollo Organizacional y Cultura Organizacional*

Los valores que establece el desarrollo organizacional, no siempre son compatibles con el tipo de cultura que existe en una organización. El desarrollo organizacional comprende los valores de colaboración, confrontación, autenticidad, confianza, apoyo y apertura, los que en ocasiones chocan cuando la cultura existente es una "cultura débil" que se caracteriza por no poseer subculturas, con poco apoyo al trabajo y aversión al riesgo.

C A P I T U L O I I

PERFIL ACTUAL Y PERFIL DESEADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Pollo Alegre, S.A., se clasifica como una organización de tipo industrial, que tiene como actividad principal la explotación avícola en todas sus fases: producción, crianza y beneficio de pollitos, huevos y aves.

1. PERFIL ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

A. Cultura Organizacional

Según el autor Stephen Robbins, existen siete características que reflejan un panorama de la organización, las que en la empresa Pollo Alegre se presentan de la siguiente manera, resultado de una entrevista con el Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la organización:

- a) *Autonomía Individual*: No existe el suficiente grado de responsabilidad e independencia en los empleados, para tomar iniciativa dentro de sus atribuciones, que les permita tener la capacidad de tomar sus propias decisiones.
- b) *Estructura*: Las normas, políticas y reglas establecidas por el departamento de Recursos Humanos en la organización, no permiten medir el grado de compor-

tamiento del empleado, mismos que opinan que ese aspecto es una debilidad en la empresa, que influye en la presentación de los resultados.

- c) Apoyo: En los niveles de Mandos Medios y Gerencia, no existe apoyo y supervisión que permitan el buen funcionamiento y desarrollo de los colaboradores en la empresa.
- d) Identidad: El grado de identidad de los trabajadores hacia la empresa, es bajo, porque existen subculturas que identifican a grupos de trabajadores sólo entre ellos mismos.
- e) Desempeño-Premio: El grado de políticas salariales es deficiente, no existe una evaluación del desempeño escrita para el empleado, que permita establecer el récord personal.
- f) Tolerancia del Conflicto: Dentro de un nivel de conflictos, no existe honestidad y franqueza entre compañeros de trabajo, y tampoco existe la sinceridad ante esas diferencias.
- g) Tolerancia del riesgo: Es deficiente la participación de la gerencia en todos los niveles de la organización, que incentive al colaborador para ser innovador y controlar los riesgos en su trabajo.

En la empresa Pollo Alegre, S.A. no existen grupos de trabajo que persigan y defiendan un grupo de valores, porque no saben exactamente qué valores de-

fender y ampliar, para obtener un desarrollo cultural, mismo que consideran que no es un elemento importante para la productividad.

B. Preparacion para el Proceso de Cambio

En la empresa objeto de análisis del presente estudio, según información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos, existe una mentalidad negativa en los grupos de trabajo, porque no aceptan algún tipo de cambio para el sistema de trabajo que han desarrollado, porque consideran que un despido indirecto. Esta situación se manifiesta como una debilidad de la empresa en el area de recursos humanos.

PERFIL DESEADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La importancia de la correcta aplicación de una cultura organizacional bien definida en la empresa Pollo Alegre, S.A., radicará en que los colaboradores posean las siguientes características:

- a) *Autonomía Individual:* Debe existir sesiones semanales que establecen la presentación de resultados de cada empleado y los problemas presentados, para que de esa manera se mida el grado de responsabilidad de cada uno.
- b) *Estructura:* Las normas, políticas y reglas deben existir bien definidas, para que los trabajadores las conozcan y las respeten. Además deben poseer la capacidad de plantear la creación o mejora de

- los procedimientos actuales de trabajo con el único objetivo de mantener la imagen de la organización a la vez mejorar su ambiente de trabajo.
- c) Apoyo: Los niveles superiores de la empresa deben de representar un rol de facilitadores de las funciones de los subalternos, que a la vez deben mantener una comunicación eficaz y buenas relaciones humanas entre ellos, y los niveles superiores.
- d) Identidad: Debe de existir mayor identidad de los empleados para con la empresa Pollo Alegre, se deben identificar con ella trabajando coordinadamente, no deben existir subculturas y las variables rotación de personal, insatisfacción y ausentismo son mínimas, casi inexistentes. El compromiso y deseo de cumplir la misión deben de ser los objetivos primordiales del trabajador, para llevar cabo los intereses organizacionales.
- e) Desempeño-Premio: Debe de existir un buzón de sugerencias para los clientes internos y externos con el objetivo de establecer posibles fallas en el desempeño del empleado y de esa manera tomar medidas correctivas. El sistema de premios por evaluación del desempeño debe de elaborarse a través de incentivos, incrementos salariales, bonificaciones y promociones.

- f) *Tolerancia del Conflicto*: Debe existir un cambio en la cultura de los empleados, de tal manera que tengan la suficiente honestidad y capacidad para solucionar los conflictos de trabajo que vayan surgiendo, en el desarrollo de sus actividades.
- g) *Tolerancia del Riesgo*: La Gerencia de la empresa debe de tener una mayor participación e involucramiento en todos los niveles de la organización, con el objetivo de generar una motivación e iniciativa del colaborador para ser más innovador y asumir los riesgos que su trabajo conlleva.



C A P I T U L O I I I

PROPUESTA: MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA POLLO ALEGRE, S.A.

1. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA

A) DIMENSIONES BASICAS DE LA INVESTIGACION: Con el objetivo de determinar los factores que faciliten la implementación de el proceso de cambio de la cultura existente, hacia una cultura deseada en la empresa Pollo Alegre, se considera necesario establecer las dimensiones de la cultura que pueden afectar o mejorar la situación de la empresa de la cultura organizacional, basado en el "iceberg" de la organización, presentado por los autores Richard M.Hodgets y Steven Altman de su libro Comportamiento en las Organizaciones, que establece los aspectos visibles e invisibles de una organización.

Las dimensiones de la Cultura Organizacional a considerar son:

- a) Edad: Se parte del supuesto de que es un factor importante para facilitar la implementación de un programa de Proceso de Cambio, para alcanzar el Desarrollo de una organización.
- b) Nivel de Educación: Es este aspecto se puede obtener buenos resultados, dado que si el personal es joven no existirá dificultad en introducir el Proceso de Cambio; pero el personal con mayor edad puede representar una mayor resistencia al cambio.

- c) *Tiempo de Laborar: Se parte de la hipótesis que, un empleado es más anuente y dispuesto a adaptarse a los cambios que se dan en la organización, cuando tiene poco tiempo de laborar en ella.*
- d) *Manuales o Guías de Trabajo: Es uno de los aspectos visibles dentro de la empresa, y su implementación permite que el colaborador desarrolle de una mejor manera sus actividades, y de esa manera facilitar la ejecución de un programa de proceso de cambio.*
- e) *Organigramas: En el Proceso de Cambio en una organización, los organigramas representan un aspecto visible, que muestra la jerarquía existente; y al conocerlo los empleados, habrá una mayor identificación con la empresa y sus compañeros de trabajo.*
- f) *Liderazgo: Es un aspecto oculto dentro de la organización, y su aplicación afecta o beneficia a los colaboradores, quienes requieren de un apoyo de los niveles superiores, para poder estar anuentes a un cambio de cultura organizacional.*
- g) *Ambiente de Trabajo: Es un elemento invisible en la empresa, el cual es esencial para la implementación de un programa de Proceso de Cambio y Desarrollo Organizacional, porque conlleva algunas características que sirven como fuerza primordial para influir en la conducta de trabajo de los empleados, según Richard M. Hodgets y Steven Altman.*

2) ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

1. EDAD DE LOS EMPLEADOS

	%
MENOS DE 20 AÑOS	8.11
DE 20 A 25 AÑOS	54.05
DE 26 A 30 AÑOS	21.62
DE 31 A 36 AÑOS	10.81
MAS DE 36 AÑOS	5.41
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia
con base en investigación
realizada en la empresa
Polfo Alegre, S.A.

La edad promedio de los colaboradores de la empresa está en un rango entre 20 y 25 años; este resultado comprueba la hipótesis indicada en el numeral 1.A, que indica que las personas jóvenes, son más anuentes al proceso de cambio en la organización; situación que permite cambiarle sus valores, hábitos, formas de trabajo, etc., con mayor facilidad que a los empleados de edad avanzada.

2. NIVEL DE EDUCACION DE LOS TRABAJADORES

	%
BASICO	13.51
MEDIO	37.84
UNIVERSITARIO	48.65
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia
con base en investigación
realizada en la empresa
Polfo Alegre, S.A.

Para llevar a cabo con éxito el Proceso de Cambio y Desarrollo en la empresa, es necesario que el nivel de educación de los trabajadores sea arriba del nivel básico; el resultado de la encuesta indica que el 48.65% de los encuestados poseen estudios de nivel universitario, este resultado comprueba la afirmación que indica que el nivel académico es fundamental para implementar un programa de cambio de cultura en la organización.

3. TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA

	%
MENOS DE 1 AÑO	21.62
DE 1 A 2 AÑOS	29.73
DE 3 A 4 AÑOS	29.73
DE 5 A 6 AÑOS	5.40
MAS DE 6 AÑOS	13.51
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia con base en investigación realizada en la empresa Pollo Alegre, S.A.

La gráfica anterior muestra que el tiempo promedio que tienen los empleados de laborar en la empresa es de 2 a 4 años; este resultado comprueba la hipótesis planteada en el numeral 1.C, que indica que el personal que tiene menos tiempo de laborar en la empresa, es más anuente al cambio y éste resultado reduce el porcentaje de resistencia al cambio.

4. POSEE MANUALES O GUIAS DE TRABAJO

	%
SI	75.68
NO	34.32
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia
con base en investigación
realizada en la empresa
Pollo Alegre, S.A.

El 75.68% del total de colaboradores encuestados indica poseer Manuales o Guías de trabajo, este resultado determina que según los autores Hodgets y Altman, dentro de los aspectos visibles de la organización el tener Manuales o Documentos, permite que el empleado pueda tener mayor facilidad para tolerar los riesgos que sus actividades requieren; y de esa forma poder iniciar un programa de proceso de cambio dentro de la organización.

5. TIENE ORGANIGRAMA SU DEPARTAMENTO O SECCION

	%
SI	27.03
NO	35.14
NO SABE	37.83
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia
con base en investigación
realizada en la empresa
Pollo Alegre, S.A.

El 37.83% de los colaboradores no saben si su departamento o sección tiene un Organigrama que los represente. Este resultado no comprueba la hipótesis planteada en el numeral 1.E, que indica que, el poseer un organigrama en la sección de trabajo, es un factor que permite al empleado identificarse con la organización. El resultado representa un factor negativo que afecta en el cambio de cultura de la organización, dado que es necesario el conocimiento de los esquemas gráficos de las funciones por parte de cada empleado, para el proceso de cambio en la empresa; esto con el objetivo que el trabajador logre identificarse tanto con la empresa como con sus compañeros de trabajo.

6. FORMAS DE LIDERAZGO EXISTENTE

	%
AUTOCRATICO	24.32
DEMOCRATICO	43.24
PATERNALISTA	5.41
SITUACIONAL	27.03
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia con base en investigación realizada en la empresa Pollo Alegre, S.A.

El estilo más representativo en la muestra consultada es el Democrático con un 43.24%. Este resultado comprueba la afirmación planteada en el numeral 1.F, que indica que dentro de los aspectos ocultos de la empresa, es importante la for-

ma de liderazgo existente, para poder tener un apoyo por parte de los altos niveles jerárquicos de la empresa.

9. COMO ES EL AMBIENTE DE SU TRABAJO

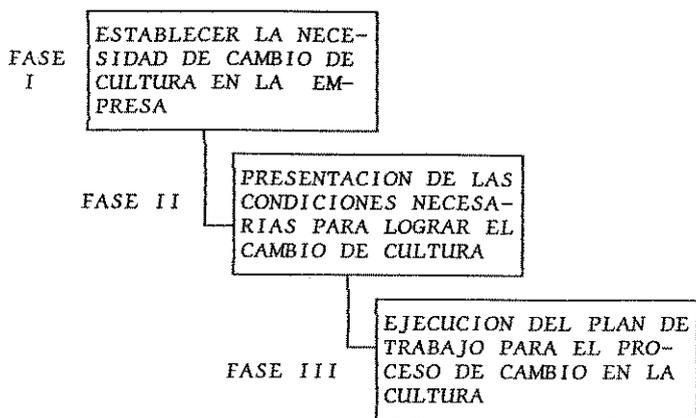
	%
BUENO	62.16
MALO	35.14
NO SABE	2.70
TOTAL	100.00

Fuente:Elaboración propia con base en investigación realizada en la empresa Pollo Alegre, S.A.

Según Richard M. Hodgetts y Steven Altman el ambiente de trabajo o clima de trabajo es esencial para la implementación de un programa de Proceso de Cambio y Desarrollo dentro de una organización; el anterior resultado comprueba dicha afirmación y demuestra que la empresa está en buenas condiciones para generar ese cambio en la cultura de los empleados, dado que ellos mismos indican a través de la encuesta realizada a la empresa que no tienen problemas con las relaciones entre sus compañeros.

B. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

La propuesta del modelo de cambio de cultura organizacional para la empresa Pollo Alegre, S.A., consta de cuatro fases a saber:



A continuación se explica cada uno de los elementos que conforman las fases del modelo propuesto:

A. Necesidad de Cambio en la Cultura Organizacional.

En la empresa Pollo Alegre, S.A., se puede establecer la necesidad de cambio de cultura organizacional por las siguientes razones:

- 1) Como resultado de la entrevista con el Jefe de Recursos Humanos se determinó que la cultura existente en la empresa es el tipo de cultura "Débil", lo que significa que no existe fortalezas en la organización que permitan defender los valores bien definidos que tengan los trabajadores.
- 2) La existencia de subculturas de la organización, es decir, la existencia de intereses grupales por departamentos que obstaculizan el desarrollo de funciones de otros departamentos.

3) Según resultados de la encuesta a los departamentos no existe un sistema de valores correspondiente a los aspectos ocultos de la organización, que se compartan en todos los niveles de la empresa: consejo de administración, alta gerencia, mandos medios, nivel operativo.

Condiciones necesarias para lograr el cambio de Cultura Organizacional para el Desarrollo de la empresa.

1. Objetivo del Plan:

- Alcanzar el desarrollo de la organización a través del mejoramiento continuo de trabajo y así mejorar las relaciones interdepartamentales para el mejor servicio al cliente tanto interno como externo.

2. Acciones del Plan:

a) Establecer una comisión de trabajo para introducir el cambio de cultura, el cual deberá estar conformado por:

- un profesional externo que será el agente de cambio
- dos miembros de junta directiva de la empresa
- todos los jefes de los mandos medios
- un representante de cada departamento a nivel operativo

- b) Estructurar la comisión de trabajo con un presidente, agentes de cambio, facilitadores y colaboradores
- c) Implementación de sesiones de trabajo
- d) Presentación de los motivos que generan la necesidad de cambio de la cultura organizacional actual
- e) Presentación de los valores que conforman la cultura existente y los valores de la cultura deseada
- f) Establecer la importancia de fortalecer la cultura a través de nuevos valores, como: liderazgo, compañerismo, comunicación, comprensión, creatividad, innovación, honestidad.

3. Resultados a obtener:

- a) Compromiso y comprensión de la necesidad del cambio de cultura organizacional en la empresa
- b) Establecimiento de grupos de trabajo denominados círculos de calidad, para el mejoramiento continuo del proceso desde su inicio
- c) Lograr una actitud positiva en los trabajadores a través del planteamiento de mejoras que obtendrán, que aumentarán su nivel de productividad y de satisfacción en el trabajo
- d) Descongelamiento de los valores actuales en los empleados, para darle ingreso a la implementación de los nuevos valores.

D. Ejecución del Plan:

El presente plan de trabajo para la introducción de cambio en la cultura organizacional de la empresa Pollo Alegre, lleva para su ejecución un año, tiempo que se considera mínimo para llevar a cabo la programación y ejecución de las actividades planteadas anteriormente.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de la información proporcionada por los empleados de la empresa Pollo Alegre, se concluye que las funciones del departamento de Recursos Humanos, están debilitadas, situación que influye en que el personal no se encuentre preparado para recibir los cambios que conllevan una nueva cultura organizacional.

La cultura de los colaboradores es la base para poder alcanzar el desarrollo de la empresa, en los siguientes elementos: nivel de satisfacción en el trabajo, anuencia al cambio, calidad en la producción y eficiencia en las diferentes actividades.

En la empresa objeto de análisis no existe instrumentos en todos los niveles de la misma, que permitan el mejor desempeño de los procedimientos de trabajo, que conlleven a una agilización de los sistemas y procesos de trabajo.

Los programas de capacitación al personal son mínimos, situación que obliga a los empleados a aprender los procedimientos a través de empirismo o rutina.

B. RECOMENDACIONES

1. Llevar a su ejecución la propuesta de cambio de cultura en la organización, cuyo modelo se presenta en este estudio, para solidificar una nueva cultura en los trabajadores, de tal manera que perciban las mejoras internas y externas que el programa incluye.
2. Para incrementar el nivel de satisfacción del trabajo, aceptar el cambio y mejorar la calidad de la producción, la empresa debe inculcar los valores y actitudes deseados a través de la alta gerencia y crear una cultura fuerte en la empresa con el involucramiento de todos los niveles de la misma.
3. Establecer una comisión de trabajo que lleve a cabo la revisión de los procedimientos y procesos de trabajo, con el objetivo de crear guías o manuales de trabajo que conlleven a la agilización de los sistemas y a las funciones de los empleados.
4. Planificar programas de capacitación al personal, de tal manera que permitan establecerse las necesidades de mejoramiento en el nivel de desempeño del colaborador, y así aumentar el rendimiento y el compromiso personal.
5. Establecer grupos de mejoramiento continuo, en todos los niveles de la empresa, para revisión y solución de los problemas a través de sesiones periódicas y así incrementar la comunicación y las relaciones humanas.

B I B L I O G R A F I A

- 1) ARROYO, Hernández Edwin. Cambio de la cultura organizacional para un programa de reingeniería en los negocios. Guatemala, febrero 1996. Tesis Lic. Administrador de Empresas. USAC., Facultad de Ciencias Económicas.
- 2) BARTLETT, Alton; Kayser, Thomas A. Cambio de la conducta organizacional. México, Editorial Trillas, 1980.
- 3) BECKHARD, Richard; Harris, Reuben T. Transiciones Organizacionales: Administración de cambio. México Addison Wesley Iberoamericana, 1988.
- 4) BELANGER, George; Sayles, Leonard. Problemas humanos de la administración. Colombia, Prentice Hall Internacional, 1989.
- 5) CLIFTON, Williams; Barriel Calás, Marta de. Conducta organizacional. Estados Unidos, Editorial South Western Publishing, 1994.
- 6) DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. México, McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., 1985.
- 7) DESSLER, Gary. Organización y Administración: Un enfoque situacional. Colombia, Prentice Hall Internacional, 1979.
- 8) FACULTAD DE CCEE. Recopilación mínima para realizar una tesis profesional o una investigación documental. Documento de apoyo a la docencia. Departamento de Publicaciones, USAC. Guatemala, 1987.
- 9) FACULTAD DE CCEE. Normas para la elaboración de la bibliografía en un trabajo de investigación. Centro de documentación "Vitalino Girón Corado". USAC, Guatemala.
- 10) HODGETTS, Richard M; Altman, Steven. Comportamiento en las organizaciones. México, Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1985.

- 11) MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. México, Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V., 1991.
- 12) ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional, "Conceptos, controversias y aplicaciones"*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.
- 13) VON HALLER, Gilmer. *Psicología Industrial*. España Ediciones Grijalvo, S.A., 1963.

ANEXOS



BOLETA DE ENCUESTA PARA DETECTAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO PERSIGUE OBTENER INFORMACION ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE SUS EMPRESAS A TRAVES DEL ANALISIS DE LOS DEPARTAMENTOS. SE LE RECUERDA QUE ES ANONIMO POR LO QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA TENDRA QUE SER DE UNA MANERA OBJETIVA Y REAL DE ACORDE A LAS SITUACIONES QUE ALLI SE PRESENTAN.

CON LA INFORMACION QUE USTED COMPLETE COLABORARA A PRESENTAR RESULTADOS REALES Y OBJETIVOS QUE PERMITAN ESTABLECER LAS CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO EN QUE SE DESARROLLAN LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION!

GUATEMALA, ABRIL DE 1,996.

SECCION I - INFORMACION GENERAL

Seleccione con una X una de las opciones de cada una de las siguientes preguntas:

1. Especifique su edad.

Menos de 20 años	
De 20 a 25 años	
De 26 a 30 años	
De 31 a 35 años	
De 36 a 40 años	
Más de 41 años	

2. Qué estudios posee?

Primaria	
Secundaria	
Diversificado	
Universitario	
Otros estudios	

3. Sexo

Femenino	
Masculino	

4. Estado Civil

Soltero(a)	
Casado(a)	
Divorciado(a)	
Viudo(a)	

5. Número de Hijos

Ninguno	
1 a 2 hijos	
3 a 5 hijos	
Más de 5 hijos	

6. Cuánto dinero gana en la empresa?

Menos de Q.800	
De Q.800 a Q.1,500	
De Q.1,501 a Q.3,000	
De Q.3,001 a Q.6,000	
Más de Q.6,000	

7. Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año	
1 a 2 años	
2 a 4 años	
4 a 6 años	
Más de 6 años	

SECCION II - DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

8. Existe en su departamento algún documento o Manual que le sirva de guía para facilitar su trabajo?

SI _____ NO _____

9. Si la respuesta de la pregunta anterior es SI, se encuentra actualizado el documento o Manual?
-

10. Considera usted que las instalaciones del edificio en que labora, propician un buen ambiente de trabajo?
-
-

11. Su área de trabajo está en óptimas condiciones para desarrollar sus labores, por ejemplo: alfombra, equipo, ventilación?
-
-

12. A su criterio la tecnología en su empresa posee un buen nivel, por ejemplo: equipo, sistema de cómputo, agilización de procesos?
-
-

13. En su departamento se le proporciona servicio de mantenimiento al equipo de trabajo?
-
-

14. De acuerdo a su forma de pensar, como considera Ud. que son los sistemas en su departamento?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

15. Existe una secuencia l6gica en los procedimientos de trabajo para el desarrollo de su departamento?

16. Tiene usted conocimiento de los diferentes tipos y presentaciones del Producto que vende su empresa?

17. Se compara regularmente los productos de la competencia con los de la empresa?

18. Considera usted que existe buena comunicaci6n y relaciones humanas entre sus compa1eros de trabajo?

19. Existe apoyo y solidaridad entre sus compa1eros de trabajo para desarrollar las funciones?

20. Que aspectos son m1s importantes para usted?
a) Materiales _____
b) Espirituales _____
21. Hay en la empresa un Organigrama que defina la estructura de la organizaci6n por departamento?

22. Se respeta la jerarquía entre los puestos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos?

23. Cuál considera usted que son las Fortalezas de la empresa donde trabaja?

24. Mencione las debilidades de la empresa donde trabaja?

25. Cuál es la forma de dirigir del Jefe para el departamento donde labora?

Autocrático	
Democrático	
Paternalista	
Situacional	

26. Considera usted que su jefe posee características para ser un buen líder?

SI _____

NO _____

27. Si la respuesta anterior es SI, mencione 5 características:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA POLLO ALEGRE, S.A.

TIEMPO EN MESES

ACTIVIDAD	ENERO	FEBR.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	ENERO
a) Establecer comisión de trabajo.	XXXX												
b) Estructurar la comisión de trabajo con presidente, agentes de cambio, facilitadores y colaboradores.	XXXX XXXX XXXX XXXX												
c) Implantación de sesiones periódicas de trabajo.		XXXX XXXX											
d) Presentación de los motivos que justifican la necesidad de un cambio de la cultura organizacional actual.			XXXX XXXX XXXX XXXX										
e) Presentación de los valores que forman la cultura existente y los valores de la nueva cultura deseada.			XXXX XXXX XXXX XXXX										
f) Fijar la importancia de nuevos valores, tales como: liderazgo, compañerismo, comunicación, comprensión, creatividad, innovación, honestidad, etc.						XXXX XXXX XXXX XXXX							
g) Evaluaciones al personal a través de cuestionarios.										XXXXX XXXXXX			
h) Presentación de los proyectos de cada grupo "T" de trabajo.											XXXX XXXX		
i) Presentación a la Gerencia General de los resultados obtenidos en el desarrollo del programa por el departamento de RRRH.												XXXX XXXX XXXX XXXX	

