

INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

## **“Innovación dentro del Clima Organizacional”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO  
EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**RANGEL GARCÍA LUIS  
GUADALUPE  
201324899**

**ASESORA:**

**MTRA. ALMA PATRICIA  
ADUNA MONDRAGÓN**

**AÑO 2006**

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	5
AGRADECIMIENTOS ESPECIALES.....	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
1.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
1.2 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
1.3 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
1.5 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....	18
1.5.1 <i>Clima de tipo autoritario</i> .....	19
1.5.2 <i>Clima de tipo participativo</i> .....	20
1.6 PARTICIPACIÓN Y CLIMA.....	20
1.6.1 <i>Participación</i> .....	21
1.7 TÉCNICAS PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
CONCLUSIONES.....	26
CAPITULO II.....	27
INNOVACION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.1 OPORTUNIDADES DENTRO DE LA EMPRESA.....	29
2.1.1 <i>Oportunidades fuera de la empresa</i> .....	29
2.2 COMPONENTES DEL MEDIO AMBIENTE QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN.....	30
2.3 MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	30
2.4 PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES CREATIVO-INNOVADORAS.....	32
2.5 ETAPAS PARA CONSOLIDAR LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE HACER REALIDAD LAS IDEAS.....	32
2.6 MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.....	33
5. <i>Evaluación de la actuación para asegurar mejoras</i> .....	34
2.7 PREMISAS PARA LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	35
2.8 LOS CUATRO GRANDES GRUPOS DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	36
2.8.1 <i>Enfoque Estructural</i> .....	37
2.8.1.1 Especialización del Trabajo.....	37
2.8.1.2 Departamentalización.....	38
2.8.1.3 Cadena de mando.....	38
2.8.1.4 Tramo de control.....	39
2.8.1.5 Centralización y Descentralización.....	39
2.8.1.6 Formalización.....	40
2.8.1.7 La estructura simple.....	40
2.8.1.8 La burocracia.....	41
2.8.1.9 Estructura matricial.....	41
2.8.1.10 Estrategia y Estructura para la innovación.....	41
2.9 ENFOQUE TECNOLÓGICO.....	43
2.9.1 <i>Las desventajas de la Innovación Tecnológica</i> .....	45
2.9.1.1 Ventajas de la innovación tecnológica.....	46

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>2.10 ENFOQUE HUMANO</b> .....	<b>46</b>
<b>2.10.1 El Liderazgo como auxiliar de la innovación</b> .....	49
<b>2.10.2 El rol del Innovador en la innovación</b> .....	51
<b>2.10.3 Competencia 1. Convivir con el cambio.</b> .....	51
<b>2.10.5 Competencia 2. La gestión del cambio</b> .....	52
2.10.3.1 Cambios planificados y no planificados .....	52
<b>2.10.4 Ayuda a sí mismo y a los demás para afrontar los cambios no planificados</b> .....	53
2.10.5.1 La resistencia al cambio planificado .....	54
<b>2.10.6 La cohesión</b> .....	55
<b>2.10.7 La creatividad</b> .....	55
<b>2.11 ENFOQUE A LA TAREA</b> .....	<b>56</b>
<b>2.11.1 Método por el cual es implantada una innovación</b> .....	57
<b>2.11.2 Otro método para implantar una innovación</b> .....	60
2.11.2.1 Tres estrategias para la gestión de la innovación .....	60
2.11.2.2 Estrategia Racional-Empírica .....	60
2.11.2.3 Estrategia Normativa-Reeducativa .....	61
2.11.2.4 Estrategia de Poder-Coacción .....	61
<b>2.12 TÉCNICAS PARA LA INNOVACIÓN INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>62</b>
<b>2.12.1 Modificación de la Conducta Organizacional</b> .....	63
<b>2.12.2 Administración por Objetivos</b> .....	65
<b>2.12.3 Desarrollo Gerencial</b> .....	68
<b>2.12.4 Desarrollo Organizacional</b> .....	69
<b>2.12.5 Auditoría Administrativa</b> .....	71
<b>2.12.6 Ciclo de Control</b> .....	73
<b>2.12.7 Reingeniería</b> .....	74
2.12.7.1 La innovación y la reingeniería .....	76
<b>2.12.8 Factores que inhiben la innovación</b> .....	77
<b>2.12.8.1 Resistencia individual</b> .....	77
2.12.8.2 Resistencia organizacional .....	80
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>84</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>84</b>
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>88</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>88</b>
<b>ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b> .....	<b>88</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>89</b>
<b>Figura 7</b> .....	92
<b>CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>99</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>106</b>
<b>ANEXO 3</b> .....	<b>107</b>

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Creador, por haberme permitido vivir todo este tiempo pudiendo de esta forma disfrutar todos y cada uno de los logros que he podido alcanzar, compartiéndolos con mi familia y seres queridos, le agradezco también el haberme dado la fuerza necesaria que requerí en los momentos difíciles por los que algún día llegué a pasar.

Agradezco a mi Madre, el haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de mi carrera, al mismo tiempo que fue un vivo ejemplo de superación y perseverancia para la culminación de ésta.

Agradezco a mi novia Alejandra Barrera, su compañía y apoyo desinteresado y único que me brinda a cada momento, así como también le agradezco por los días de enfermedad que pasó a mi lado, por sus preocupaciones, comprensión y sobre todo por el amor que me brindó siempre ya que nunca me dejó en soledad.

Agradezco a mis Hermanos, Sobrinos y Amigos por haber estado a mi lado todo este tiempo, en especial a José Eduardo por los ánimos que me otorgó para decidirme a estudiar en esta noble Institución y en especial la carrera de Administración, a Erika Janett por haberme permitido ser su amigo, al mismo tiempo que le agradezco todos y cada uno de sus consejos, apoyo y paciencia que me ha brindado desinteresadamente todo este tiempo y por último a mi querido amigo Marco Antonio que me brindó momentos de paz y felicidad a mi corazón el tiempo que conviví a su lado.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

Le agradezco a la profesora Alma Patricia Aduna Mondragón, primeramente ser mi asesora a lo largo de este trabajo de investigación, además de que también le agradezco el haberme brindado todos sus conocimientos al momento de tomar clase con ella, considerándola de esta forma como una excelente profesora y amiga.

Agradezco a todos y cada uno de los profesores que conocí a lo largo de mi carrera ya que dejan una huella permanente de conocimientos y consejos vitales para enfrentar de la mejor manera la vida laboral.

Por último agradezco a esta Institución llamada Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa el que me haya permitido desarrollarme en su interior de manera intelectual a lo largo de los últimos cinco años de mi vida, tiempo que me tomó la consolidación de mi licenciatura.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **RESUMEN**

El objetivo principal de éste trabajo es el de estudiar y analizar el Clima Organizacional desde sus inicios hasta la actualidad, mediante la investigación de las repercusiones que tiene éste con respecto a la productividad que se suscita al interior de las organizaciones, más específicamente para este trabajo las que se dan al interior de “Ropa Viva” por medio de una investigación guiada a través de la aplicación de la Escala de Ambiente Laboral (WES, Work Environment Scale de Moos e Insel, 1986) y que se complementa además por una investigación de campo aplicada en esta misma empresa.

Este instrumento WES, mide tres dimensiones correspondientes a las: relaciones, el desarrollo personal y al mantenimiento y cambio del sistema; las cuales albergan en ellas las siguientes diez subescalas: Compromiso, Cohesión, Apoyo del Supervisor, Autonomía, Orientación hacia la Tarea, Presión en el Trabajo, Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico, aclarando de esta forma que la investigación está enfocada sólo a la subescala correspondiente a la Innovación.

Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional es percibido como deficiente e inadecuado.

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## INTRODUCCIÓN

Con el motivo de que el lector cuente con las herramientas necesarias en cuanto a la razón de ser y el entendimiento sobre los temas tratados en esta investigación, el capítulo primero titulado Clima Organizacional, redacta en primera instancia, las definiciones y los antecedentes correspondientes en cuanto al campo de acción y el surgimiento de este tipo de Clima, posteriormente, ofrece toda una serie de conocimientos, pensamientos, escuelas, características y teorías, enfocados todos hacia los principales actores del Clima Organizacional: los seres humanos, las percepciones y relaciones que guardan unos con otros en su entorno laboral, por último se finaliza con los distintos tipos de Climas que existen y las técnicas que sirven para su diagnóstico, en caso de que requiera algún tipo de modificación.

El capítulo segundo titulado Innovación en el Clima Organizacional, presenta varios tipos de definiciones y modelos innovacionales capaces de generar en el lector una visión amplia tanto del campo de acción, como los actores y su conformación dentro de este tema, más adelante se pueden corroborar mediante este trabajo tanto los distintos modelos de innovación, las etapas de consolidación innovacional y sus técnicas en cuanto a la modificación de la conducta individual referente a la aceptación o al rechazo de la innovación organizacional, así como también los cuatro grandes grupos en los que está comprendido el campo de acción de la Innovación Organizacional, seguido por el método general que se utiliza para implantar algún tipo de innovación, para llegar más adelante hasta las técnicas que se utilizan para la innovación individual y organizacional, finalmente se ofrece una serie de factores los cuales interfieren en el individuo en cuanto a su inhibición o estimulación para la consolidación de la Innovación Organizacional.

En cuanto al capítulo tercero, su contenido, corresponde a todo lo referente al análisis de la organización estudiada, los individuos y las declaraciones de éstos, el objetivo y tipo de dicha investigación, las hipótesis que se plantean producto de las distintas inquietudes que surgen al tratar de encontrar algún tipo de relación en el conocimiento de las diferentes variables con las que se evaluó el Clima Organizacional, que a su vez se hayan divididas en tres dimensiones, el instrumento que se utilizó para su medición, así como el escenario en donde se llevaron tales investigaciones, el área en donde opera la empresa, el ambiente físico, sus datos personales correspondientes a las edades, antigüedades y sexo, concluyendo con el procedimiento, que no es más que la redacción en forma detallada tanto del lugar, la hora, los individuos, el medio utilizado, entre otros factores más, para la obtención de los datos correspondientes a dicha investigación.

Más adelante ya en el capítulo cuarto, las gráficas que allí se encuentran indican las relaciones que se guarda entre las tres subescalas a estudiar y sus relaciones entre sí, estas son cohesión, apoyo del supervisor e innovación, con

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

sus respectivos resultados, también, las gráficas proporcionan información referente al puesto en donde se concentra la población de los trabajadores, el porcentaje de los géneros en la empresa, así como su antigüedad, obteniendo por último en forma general una gráfica que proporciona información acerca del grado de calificación por cada subescala de medición del clima organizacional. Por último dentro de este capítulo se trata principalmente de proporcionar al lector las conclusiones a las que se llega después de haber finalizado exitosamente dicha investigación, además de que se proporcionan algunas propuestas referentes a esta organización para el mantenimiento y mejoramiento tanto del clima organizacional, como de cada una de las subescalas que lo conforman, no sin antes dejar de mencionar que también se denuncian algunas prácticas corruptas e inhumanas que son soportadas supuestamente por los trabajadores, que se llevan acabo en dicha empresa.

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## JUSTIFICACIÓN

Desde el surgimiento de las organizaciones modernas, los individuos como éstas han tratado de compaginar tanto la complejidad, como los conflictos y sus relaciones laborales en su interior por lo que el interés científico atrajo y condujo este problema hacia el análisis organizacional.

De esta forma y por motivo de la investigación, surge una doble pregunta ¿Por qué es importante el estudio del Clima Organizacional y de la innovación al interior de una organización? Para contestar la primera hay que señalar que éste es el que determina la manera en cómo un individuo percibe el Clima en donde se desenvuelve usando factores de tipo físico y psicológico, complementados con las actitudes y características que cada uno posee mediante su comportamiento y desempeño enmarcados dentro de las variables ambientales internas de la organización y que a su vez estas trabajan en forma global.

El Clima Organizacional, también puede considerársele como el principal factor del medio ambiente interno, intermedio entre el sistema organizacional y las tendencias organizacionales o comportamientos que repercutirán en ella a manera de productividad, comprensión de su entorno, rotación, adaptabilidad, cordialidad, apoyo, entre otros más y que repercuten directa o indirectamente en la conducta de los empleados.

Así de forma global, hay que mencionar que el Clima Organizacional se forma a partir de las interacciones internas y externas que los individuos tengan de sus organizaciones formando así sus percepciones.

En cuanto a la Innovación, habría antes que mencionar que en la actualidad, este concepto toma fuerza debido a los vertiginosos cambios suscitados entre las organizaciones y la manera en que estas son administradas, dando así como resultado que este concepto de innovación sea considerado como el factor principal que permite la introducción y aplicación de mejoras, tanto en los productos, los procesos, los servicios y hasta en las actitudes que los trabajadores tengan de sus organizaciones.

Además, las innovaciones se suscitan tanto dentro como fuera de ellas, es por eso que este concepto resulta ser bastante extenso dividiéndose así en cuatro grupos principales, denominados en este trabajo como innovaciones de tipo estructural, tecnológico, humano y de tarea.

Así al ser aceptadas tales innovaciones, las empresas actuales están en mejor posición de enfrentar los retos que se presentan por que el llevar a cabo una innovación al interior de la organización trae consigo una mejora de relaciones, aumento de competencia, creación de un nuevo entorno laboral, reducción de la obsolescencia, incremento en la tecnología, reducción del cansancio, entre otras más producto de su portentosa capacidad de flexibilidad.

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## CAPITULO I

### CLIMA ORGANIZACIONAL

En primera instancia hay que mencionar que el clima organizacional explica la manera cómo el individuo percibe su clima de trabajo y demás componentes al interior de su organización, también nos señala que este no es el único factor que influye en dicha percepción y comportamiento, sino que también es afectado por factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posea en particular, además de que serán parte importante de su comportamiento y desempeño al interior de la organización, por si esto fuera poco, otro factor de influencia en el individuo estará dado por las variables ambientales internas que funcionan en la organización.

Se debe señalar que el clima organizacional en primera instancia está planeado desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, y que el concepto de clima se compone de un grupo de variables que en su conjunto forman esa visión global de la organización.

Debido a estas variables se menciona que el clima organizacional es un concepto multidimensional a diferencia de otros que sólo se refieren a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A continuación este trabajo ofrece al lector algunas de las definiciones que varios investigadores obtuvieron con respecto al clima organizacional, con el objeto de determinar con más exactitud cuales son las variables del clima organizacional que afectan o transforman la percepción que cada individuo tiene con respecto al ambiente laboral en donde se desenvuelve.

#### 1.1 Definiciones de clima organizacional

Estas definiciones recopiladas, resultado de investigaciones realizadas por varios autores, son mencionadas para poder comprender mejor la definición en su totalidad de lo que significa el clima organizacional, además estas definiciones también explican cuales son los principales actores y factores que son afectados y afectan a dicho clima al interior de una organización.

*“El Clima Organizacional es el fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.” (Goncalves, 1997)<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

*“El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.” (Brow y Moberg, 1990).*

*“Se plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.” (Dessler, 1993).*

En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término mediante el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos definen el clima organizacional como *“el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Dessler, 1993).*

Otro enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima son *“...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Dessler, 1993).*

Así pues el interés del clima organizacional se centra principalmente en los seres humanos, sin dejar a un lado claro está a los subsistemas y grupos que existen y que estos formen al interior de toda la organización, como es explicado a continuación (mencionado en Huse, 1980).

1. El individuo: El individuo, como sistema por propio derecho, puede considerarse como un subsistema dentro de la organización. Como tal tiene motivos, necesidades y deseos, pertenece también a los grupos (subsistemas más grandes) dentro del sistema total y ejerce un impacto no sólo sobre los grupos a los que pertenece, si no también sobre la organización en conjunto.

2. El grupo: Puesto que los grupos (subsistemas) están compuestos por individuos, el grupo se encuentra evidentemente a un nivel de complejidad mayor que el del individuo. Además, el grupo facilita varios tipos de interacción (formal o informal) entre los individuos, con el grupo o viceversa. Para finalmente el grupo ejercer un impacto sobre la organización en su totalidad.

3. La organización: por último podemos contemplar a la organización como un sistema humano compuesto por varios subsistemas de individuos y grupos,

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

cada uno de los cuales afecta a los demás dentro del sistema. Dicho de otro modo los diversos subsistemas y la organización humana total son interdependientes.

Debido a la complejidad que guarda el clima organizacional, es por lo que se analiza a continuación los elementos que lo conforman y en donde afecta tales comportamientos, iniciando claro está, desde sus orígenes.

### 1.2 Antecedentes del clima organizacional

Al hablar del clima organizacional no hay que olvidar cómo surgieron las primeras organizaciones modernas (fines del siglo XVIII) producto de la Revolución Industrial, ya que es precisamente al interior de éstas, donde posteriormente surgirán los primeros estudios para tratar de entender el complejo comportamiento del individuo en el trabajo.

Esta misma complejidad es la que permitió en un principio introducirse en el interés científico del análisis organizacional de manera general, posteriormente este análisis cambiaría para enfocarse de manera más específica al análisis del clima en las organizaciones.

Cabe señalar que el concepto de clima organizacional es demasiado reciente, ya que por primera vez se plantea y es aplicado al campo de la psicología industrial-organizacional por Gellerman en el año de 1960.

Gellerman se dio cuenta de que si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planificadas y creadas, no es menos cierto que en su interior participan seres humanos completos y complejos (psicológicamente hablando), de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

El estudio del clima organizacional proviene principalmente de dos grandes escuelas del pensamiento una de ellas es la escuela de Gestalt, la segunda es la escuela funcionalista (mencionado en Brunet, 2004).

**Escuela de Gestalt:** Este enfoque se centra en la organización de la percepción tomando como base que el todo es diferente a la suma de sus partes, y que a su vez al interior de esta se relacionan dos principios importantes en la percepción del individuo con respecto a su entorno laboral, tales percepciones se describen a continuación:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden, mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y que se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo. De modo tal, la

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

**Escuela Funcionalista:** Esta principalmente hace referencia a que, tanto el pensamiento como el comportamiento de un individuo en la organización dependen del ambiente que los rodea y las diferencias individuales son el factor principal que determina la adaptación del individuo a su medio.

Hay que hacer énfasis en que estas dos escuelas poseen en común un elemento de base de tipo de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Sirviéndose el lector de esta introducción al tema de clima organizacional se pasa a continuación a dar diferentes definiciones, todo con la finalidad de ampliar su interés por el tema.

### 1.3 Variables del clima organizacional

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a éstas es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las principales variables consideradas en el concepto de clima organizacional (mencionadas en Rodríguez, 1999) son:

- I. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- II. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- III. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- IV. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- V. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Estas variables nos ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para complementar las características Brunet (2004) también brinda las siguientes variables:

- I. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- II. El clima es una configuración de variables situacionales.
- III. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- IV. El clima tiene una connotación de continuidad pero de no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- V. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- VI. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- VII. El clima es fenomenológicamente distinto a su tarea de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- VIII. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o actor (la percepción no es siempre consciente).
- IX. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- X. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- XI. Es un determinante directo del comportamiento por que actúa sobre las aptitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Es entonces que a partir de estas características, dependerá qué tan sana o mal sana sean las relaciones al interior de la organización a la que pertenezcan.

También, estas características se dividen a su vez en consecuencias positivas como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Asimismo en consecuencias negativas como: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por otro lado cabe mencionar y aclarar que el comportamiento en la organización no solamente es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos) sino que también depende de las percepciones que tenga el trabajador con cada uno de los siguientes factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (Tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Sistema formal y estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos, etc.).

El clima dentro de una organización puede también descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tales como, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo, estilos de dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características las cuales representa en cierto modo, la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de la persona en cuestión

Y aunque el clima no se pueda ver ni tampoco se pueda tocar, sí tiene una existencia real que afecta a todos al interior de la organización, por lo que de igual manera, el clima se verá afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. De esta forma hay que mencionar que una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan más fácilmente a su clima, de modo que sus patrones se perpetuarán.

Por otra parte y desde el punto de vista financiero hay que decir, que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, ya que principalmente son los directivos de las organizaciones los que deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, por lo que una organización con una disciplina demasiado rígida o con demasiadas presiones al personal, generarán logros positivos sólo a corto plazo.

Además se debe señalar que dependiendo del tamaño de la organización, como del número de sus divisiones (departamentos, servicios), podrá notarse con mayor facilidad los diferentes y muy variados climas organizacionales que existen en su interior, por lo que se dice que “el clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen.”

Complementando esto, se dirá que aún y siendo miembro de una empresa en particular, un empleado puede ser miembro de diversas organizaciones diferentes que interactúan y coexisten en toda la organización.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Sin embargo, el aspecto diferencial del clima juega un papel fundamental en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores hacia los niveles más bajos, ya que por ejemplo, los profesionales o los miembros del personal directivo de una organización perciben siempre de manera más favorable el clima de su empresa que los empleados de una jerarquía menor, ya que los primeros se encuentran más activos y mezclados con la vida de su organización.

Pero hay que señalar que los conflictos y las diferencias de percepción del clima entre los distintos niveles en una organización no sólo surgen entre los niveles operacionales, sino también afecta a los niveles más altos, entre los dirigentes y los profesionales, a lo que comúnmente se llama *conflicto entre personal de línea (funcional) y staff (asesoría)*.

Los empleados de línea tienen una posición de autoridad y ejercen un control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión, estos son frecuentemente ayudados por los empleados que ocupan una función de *staff* o de *asesoría*, como los ingenieros, abogados, fiscalistas, etc. Al igual que los niveles en donde se encuentran los empleados manuales, en donde ven al supervisor como una autoridad demasiado estricta, por el hecho de que siempre se les dice lo que tienen que hacer, de la misma manera surge el conflicto entre los empleados de *staff* al no quedar satisfechos con la poca autoridad que se les debiera de dar y los empleados de línea que no ven con buenos ojos el hecho de que se les diga lo que tienen que hacer.

De esta situación (Dalton, 1959, mencionado en Brunet, 2004) propone tres determinantes mayores en la coyuntura y la determinación de los conflictos línea-staff, que son:

- a) Los comportamientos ambiciosos e individualistas de los empleados *staff*
- b) Los problemas ocasionados por los esfuerzos de los empleados *staff* por justificar su existencia y hacer que se acepten sus contribuciones a los objetivos de la organización.
- c) La dependencia marcada de los empleados *staff* frente a la aprobación de los empleados de línea.

Esta tensión también está influenciada por las variables de edad, escolaridad, así como también por el estrato social que hay entre los dos grupos. Por si esto fuera poco, los empleados de *staff* son gente joven ambiciosa y agresiva contra los empleados especializados de mucho mayor edad, a quienes no les gusta que se les dicte una conducta, por lo que este es un factor suficiente para comenzar el conflicto.

Tal clima nace y se torna cada vez más conflictivo si las demás funciones de los empleados de *staff* y los de línea están fuertemente estructuradas y

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

jerarquizadas además de que la competencia estará firmemente reconocida en la cultura organizacional.

A continuación para tratar de comprender las diferentes variables que explican y conforman un clima organizacional, Rensis Likert nos propone varios tipos de climas que se pueden llegar a dar al interior de una organización.

### 1.5 Teoría del clima organizacional de Likert

De entre las varias teorías del clima organizacional y de los muchos investigadores involucrados en este fenómeno, hay alguien que se destaca debido a la particularidad y los resultados a los que llega, se habla sin duda de Rensis Likert, que basa su investigación y sus resultados por medio de la elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre los procesos administrativos, al mismo tiempo que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, permitiendo de esta manera analizar el papel de las variables que componen el clima.

Estas variables son observadas a través de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert, cuyo fin es el presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Tal idea se describe (mencionado en Brunet, 2004) a continuación:

*“Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.”*

Con lo anterior se pueden ordenar las ideas y separarlas en cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima, explicando a su vez la naturaleza de los microclimas al interior de la organización, tales factores se definen como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tiene los subordinados, los colegas y los supervisores de clima en la organización.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Además existen diversas teorías que han tipificado al clima organizacional, dando como resultado diferentes configuraciones de las variables que conforman tal concepto.

Rensis Likert también sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son *variables causales*.

Otro grupo de variables son las *intervenientes* y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las *variables finales* son independientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, en ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen directamente en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

De la conjunción y de la interacción de estas variables, surgen dos grandes tipos de clima organizacional o sistemas y cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales se clasifican en: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo, descritos a continuación.

### 1.5.1 Clima de tipo autoritario

- I. **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- II. **Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. Aquí, el sistema organizacional se basa en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

### 1.5.2 Clima de tipo participativo

- I. **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- II. **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza por que el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado con respecto a los climas en una organización, por lo que propone que un clima abierto es aquel que corresponde a una organización dinámica capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros en donde éstas interactúan en la toma de decisiones. El clima cerrado por otra parte, es burocrático y rígido, en donde los empleados sufren de insatisfacciones tanto en la labor que desempeñan como en su permanencia al interior de la organización.

Por último hay que mencionar que para Likert los sistemas I y II son del tipo cerrado, mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto.

### 1.6 Participación y clima

Con respecto a este apartado y a su importancia, desde sus inicios, la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba a la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de la toma de decisiones de la misma. Este interés coincide con algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de lograr que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades de Maslow explicadas a continuación.

Inicialmente Maslow propone que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades tanto fisiológicas como de seguridad.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las necesidades que seguían en la escala a las necesidades de seguridad, son las de dependencia, el saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrando una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad.

Satisfechas las necesidades de pertenencia, comienzan a aparecer las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás tienen de él.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades es el de autorrealización, el cual sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima.

En la adaptación a los esquemas de necesidades cada una de ellas se compara con respecto a cada nivel de participación dentro de la organización.

El esquema de Maslow, en consecuencia, podría quedar de la siguiente manera:

### Necesidades de Maslow y esquemas organizacionales.

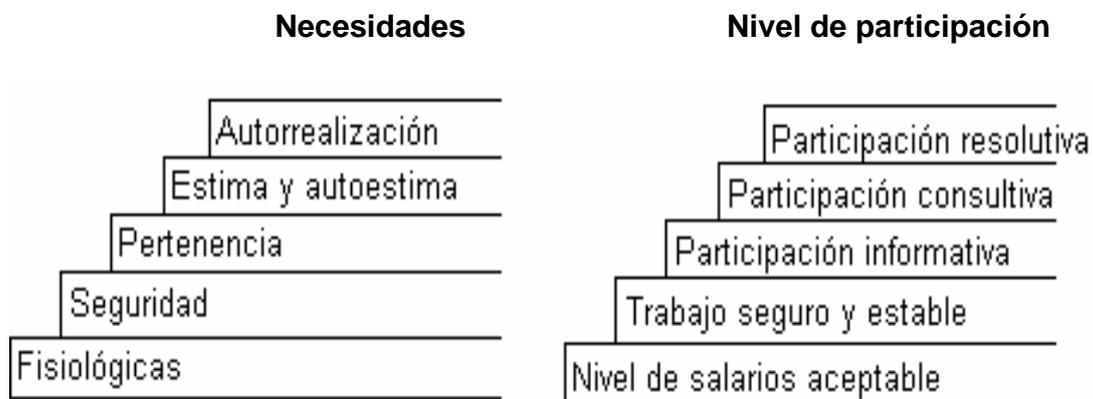


Figura tomada de Davis 1991

### 1.6.1 Participación

En todos los estudios acerca de la participación en esta época, no existía o había poco interés en la productividad, ya que el interés se centraba fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima más grato para él.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Con los esquemas participativos, el tema se restringió a círculos especializados, en tanto que el interés por la productividad pasó a ocupar un lugar central en la preocupación de investigadores y empresarios.

Posteriormente la proliferación de los modelos organizacionales tendientes a conseguir niveles de productividad cada vez más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación de incentivos, e internalización de los trabajadores de la organización.

De esta manera, el tema de la participación y del clima vuelven a ser parte central en la discusión organizacional.

Por su parte, la participación puede ayudar a la generación adecuada de este clima, par contribuir directamente en el incremento de la productividad, a través de propuestas útiles que pueden surgir en los círculos de calidad.

### **1.7 Técnicas para el diagnostico del clima organizacional**

Existe una gran cantidad de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.

Una medida rápida del clima en una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación, sin embargo estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación.

Para lo cual el principal instrumento de medición del clima es por supuesto el cuestionario escrito, ya que por medio de éste se permite al encuestado describir hechos particulares de la organización y decir hasta que punto está de acuerdo con esta descripción, estos cuestionarios exigen a los que responden la evaluación del clima al interior de la organización dos situaciones primarias – la situación actual y la situación ideal -, de ésta manera, se mide la distancia entre el clima actual y el clima ideal permitiendo ver hasta que punto, el encuestado está o no conforme con el clima en donde desempeña sus labores y si se necesita o no intervenir y en que dirección para mejorar la percepción del mismo.

Las investigaciones del clima en las organizaciones por medio de los cuestionarios (mencionados en Brunet, 2004) se desarrollan alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de los cuestionarios más comunes que se utilizan para medir el clima organizacional, se encuentran los de tipo Likert estos miden principalmente la percepción del clima en ocho dimensiones:

- **Latitudes de mando:** Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- **Fuerzas motivacionales:** Métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Procesos de comunicación:** Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- **Procesos de influencia:** Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Procesos en la toma de decisiones:** Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control:** Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Rendimiento y de perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Otro tipo de cuestionario es el que desarrollaron Litwin y Stringer que mide la percepción de los empleados por medio de seis dimensiones:

- **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según sean percibidas por sus miembros.
- **Responsabilidad individual:** Grado en que la organizaciones percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- **Tolerancia al conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Schneider y Bartlett proponen un cuestionario para medir la percepción del clima al interior de las compañías en función de seis dimensiones las cuales son:

- **Apoyo patronal:** ¿Hasta que punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **La estructura:** Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
- **La implicación con los nuevos empleados:** Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos empleados.
- **Los conflictos ínter agencias:** Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- **La autonomía de los empleados:** Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- **El grado de satisfacción general:** Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Otro es el desarrollado por Pritchard y Karasick, formado por una serie de dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría conceptual del clima organizacional:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento (remuneración):** Aquí se trata de que la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización en la toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Moos e Insel elaboraron el siguiente cuestionario susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones, compuesto principalmente por diez indicadores:

- **Compromiso:** Se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.
- **Cohesión:** Se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.
- **Apoyo del Supervisor:** Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.
- **Autonomía:** Trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- **Orientación a la Tarea:** Es el grado de énfasis sobre la buena planeación eficiencia y realización de las tareas.
- **Presión en el Trabajo:** Es el grado en el que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.
- **Claridad:** Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.
- **Control:** Se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.
- **Innovación:** Trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo
- **Ambiente Físico:** Se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

Además tenemos el cuestionario que desarrollaron Bowns y Taylor, este instrumento fue destinado a medir las características globales de una organización medida en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción, dentro de éste a su vez, se clasifica y se mide el clima organizacional mediante cinco variables:

- **Apertura a los cambios tecnológicos:** Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- **Recursos humanos:** Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Toma de decisiones:** Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.
- **Motivación:** Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Por último se debe señalar que en cuanto a las dimensiones del clima organizacional, hay que resaltar que la organización constituye una especie de microsociedad, caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos, ya que la percepción individual de los estímulos (en la organización) de las obligaciones y las posibilidades de esfuerzo, son las que dirigen el comportamiento del individuo en el trabajo.

### Conclusiones

Para concluir se tiene que mencionar que aunque no existe una definición exacta y universal que describa por completo el significado de clima organizacional ni de su total comprensión, sí tenemos que estar conscientes que el clima organizacional en conjunto se forma a partir de las interacciones, tanto internas como externas que los individuos tienen entre sí en la organización formando así sus percepciones. Tales interacciones pueden presentarse de forma individual o grupal y afectar a los distintos niveles jerárquicos dentro de la misma, y van desde los niveles más básicos pasando por los niveles intermedios, para finalmente llegar a los niveles gerenciales y directivos o a la inversa.

No está por demás recordar que tales interacciones son el punto clave que determinarán el desempeño o el fracaso de una organización, ya que si un clima al interior de ésta es favorable, igual será su desempeño, rendimiento, productividad, etc.; y por el contrario, si estas interacciones son dañinas, también lo serán sus resultados lo que podría llegar a originar el fracaso de la organización, comenzando principalmente por la generación de conflictos y llegando hasta el fin del derrumbe de su estructura organizacional (relacionalmente hablando).

Así de esta manera el clima organizacional resulta ser una enmarañada red de relaciones interpersonales, grupales y organizacionales que giran en torno al ser humano al interior de las organizaciones.

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## CAPITULO II

### INNOVACION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de innovación se remonta hasta el surgimiento del ser humano sobre la faz de la tierra, ya que desde entonces el hombre constantemente ha tenido la imperiosa necesidad de innovar para sobrevivir, ser más eficiente o por simple comodidad, de este modo diferentes autores brindan las siguientes definiciones, con la única intención de que al lector se le facilite la comprensión acerca de la idea de innovación.

*“Innovación es la introducción y la aplicación de procedimientos dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que ésta sea nueva para la unidad de adopción, además de que está diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general por medio de métodos, normas o tecnologías” ( West y Farr, 1990).*

*“La innovación no es tan fácilmente aceptada, ya que se vuelve un fenómeno de desequilibrio –un salto en la oscuridad- que requiere capacidades que solo unos pocos poseen de manera natural”. (Shumpeter, mencionado en Elster, 1997).*

*“La innovación es el proceso a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad que desarrolla un producto, técnica habilidad o servicio útil hasta que sea comercial, psicológica, económica y socialmente aceptado. De acuerdo con este concepto, innovar no es mas que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir de un estudio metódico de una necesidad ya sea personal, grupal u organizacional, para cumplir satisfactoriamente con alguna meta” (Escorsa, 1997).*

*“La mayoría de las innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son el resultado de una intensa y creciente búsqueda de oportunidades para la innovación” (Mayo, 2002).*

*“Innovación es una nueva idea para mejorar un producto, proceso o servicio, de manera que todas las innovaciones implican el cambio, pero no todos los cambios necesariamente generan nuevas ideas y conducen a un mejoramiento significativo” (Robbins, 1996).*

*“La adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: 1) Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización. 2) Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones; y 3) Un mecanismo de feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación” (Ross, 1974).*

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

*“La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga a que sea fundamental en la generación de un clima innovador que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que ésta compite” (Roberts, 1987).*

*“Es el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente” (Sherman Gee, 1992).*

*“Innovación es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización” (Pavón y Goodman, 1988).*

*“La innovación es el elemento clave que explica la competitividad, ya que la competitividad de una organización de una organización dependen de la capacidad para innovar y mejorar” (Porter, 1990).*

La idea de innovación surgida en un principio, posteriormente cambia hasta llegar a lo que en realidad es en la actualidad, *“la base de toda gran idea”* transformando todas y cada una de las áreas en donde el hombre ha dejado y sigue dejando su huella sobre la faz de la tierra, por lo que se puede decir que la innovación es la constante revolución a su imaginación aplicando sus ideas en la búsqueda a nuevas formas de evolución.

En la actualidad y debido a los cambios del nuevo orden tanto nacional como internacional, las organizaciones exigen buscar adecuada y eficazmente alternativas para lograr los cambios organizacionales acordes a su realidad competitiva, por lo que cada organización busca afanosamente introducir innovaciones al interior del orden organizacional (innovaciones organizacionales) que garanticen a toda costa el incremento de la productividad en los procesos de trabajo.

Debido a esto las organizaciones enfrentan dos retos principales ¿Cómo adaptarse exitosamente a las constantes innovaciones (tanto internas, como externas) y cómo llevar a cabo estas innovaciones en aquellos ambientes que no conducen a la efectividad y el bienestar, para así lograr y mantener un resultado satisfactorio?

**Innovación** según la escala que mide el clima laboral en las organizaciones, WES (Work Environment Scale) y que fue aplicada en éste trabajo, se traduce como: el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

Según Drucker (mencionado en Davis, 1991) existen siete tipos de fuentes de innovación de las cuales, cuatro se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano el cual se coloca al centro como eje principal y en su entorno giran las oportunidades.

### 2.1 Oportunidades dentro de la empresa

1. **Lo inesperado ocurre.** Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente dentro de las sociedades como son, las modas, nuevas necesidades como los cambios de alimentación, de situación económica, etc., también la redefinición de productos se encuentran dentro de esta oportunidad.
2. **Las incongruencias.** La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, solo es cuestión de observar. A veces los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.
3. **Necesidades del proceso.** A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tienden a volverse obsoletos, por tanto es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.
4. **Cambios en la industria y el mercado.** Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el ecodiseño.

#### 2.1.1 Oportunidades fuera de la empresa

1. **Cambios demográficos.** Los gerentes han sabido por mucho tiempo que la demografía importa, pero siempre han creído que cambia despacio, sin embargo en este siglo las cosas no son así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica.
2. **Cambios en la percepción.** Aquí entra aquel juego psicológico de ver el vaso medio lleno o medio vacío. Cambiar la perspectiva de los gerentes en ver los vasos medio llenos pueden abrir una gran oportunidad para innovar.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3. **Nuevo conocimiento.** En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, por lo que es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido, por eso dentro de este esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

El principal problema que surge y hace que la organización tenga que transformarse internamente es causado por los cambios externos (afectando principalmente su interior) que ésta sufre en su medio ambiente, pero reducidos y disipados mediante el proceso de la innovación, mencionados a continuación.

### 2.2 Componentes del medio ambiente que afectan a la organización

- Oportunidades: Son aquellos eventos tendencias y posibles estados futuros que facilitan la realización de la misión de la organización y que le permite lograr sus objetivos.
- Limitaciones: Incluyen problemas, amenazas y requisitos impuestos, los que, contrariamente pueden retardar la realización de la misión y objetivos organizacionales.

Del mismo modo, el proceso de innovación también puede contribuir a la formación de fortalezas y debilidades de la organización. Las actividades innovativas producirán fortalezas cuando estén fundamentadas en la exacta percepción de acontecimientos, tendencias y probables ocurrencias futuras en el medio ambiente, con la naturaleza de las respuestas acertadamente dirigidas a las capacidades de la organización.

Por lo que la organización deberá de seguir un patrón para encontrar la mejor manera de adaptarse a él con el mayor éxito posible mediante el seguimiento del modelo de innovación organizacional.

### 2.3 Modelo de innovación organizacional

Este modelo redacta la forma en que las organizaciones adquieren demandas, del medio exterior y pasan de etapa en etapa antes de consolidar su innovación organizacional (mencionado en Huse, 1980).

- El medio ambiente consta de un conjunto de oportunidades y problemas. Estos impactan a la organización en forma de demandas.
- La organización tiene algunos puntos fuertes y debilidades características. Todas estas características determinan la capacidad de la organización para proporcionar productos, programas y servicios al medio ambiente en el que está inserta.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada. Puede verse, como indicación de una adaptación buena, regular, o pobre, entre el medio ambiente y la organización.
- En la medida en que exista una adaptación inadecuada entre la organización y su medio ambiente, existe la necesidad de una definición del problema.
- La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican las formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación a su medio ambiente.
- Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizará la adaptación entre organización y medio ambiente.
- La solución estratégica solucionada se pone en ejecución.
- La innovación organizacional propuesta por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación entre la organización y el medio ambiente.

Ahora bien debido a todo esto, es por lo que la innovación organizacional viene entonces acoplándose con las ciencias administrativas, las comunicaciones y otros más, al mismo tiempo que se relaciona en gran medida con el campo de la sociología y la psicología, ya que es precisamente la conducta humana la que se puede llegar a modificar, para ofrecer una innovación que satisfaga a toda la organización, tomando claro está a las innovaciones como procesos antes que como resultados o antecedentes.

Es por eso que el interés fundamental de la administración por las actividades *creativo-innovadoras* está centrado en la optimización del equilibrio de poderes principalmente entre tres participantes (los generadores de ideas, los promotores de ideas y los destructores de ideas), a lo largo de las diferentes etapas del proceso de solución de problemas.

Cabe añadir que tales roles son dinámicos y que pueden cambiar dependiendo del desarrollo de cada sujeto, y de sus intereses personales en cada proyecto en que actúen.

De esta manera, el ingenio de un sujeto no podrá llegar al nivel de innovación requerido para la organización a menos que madure, se consolide y gane la aceptación del juicio crítico a lo largo de estas etapas.

Por último es importante resaltar que en cada etapa se aplican herramientas y *técnicas creativo-innovadoras* para facilitar el paso de una a otra.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.4 Participantes en las actividades creativo-innovadoras

Estas actividades creativo-innovadoras, resumen las aportaciones que los trabajadores a través de sus distintas características y capacidades proponen o proporcionan a la organización.

1. *Los generadores de ideas (GI)*: Gustan de hacer las cosas de manera diferente. En general, son gente joven, con poca antigüedad en la empresa, dotados de ingenio y potencial creativo.
2. *Los patrocinadores o promotores de ideas (PI)*: Son percibidos como personas que respaldan las nuevas ideas, protegiendo a los GI de los DI, a través de apoyos para que tales ideas encuentren maduración y materialización en la organización
3. *Los destructores de ideas (DI)*: También llamados adaptadores, son percibidos como personas inteligentes y disciplinadas; están en contra del cambio y son intolerantes ante la divergencia y la diversidad.

Debido a esto es que a la innovación en casi todas las veces no se considera como un chispazo de inspiración de una sola persona, sino que es el resultado de estudios arduos en base a las necesidades que la organización demande, a través de las aportaciones de sus empleados y auxiliada por un gran número de factores "*fuentes*" (que mas adelante se deberán analizar para la completa comprensión de esta investigación).

Sin embargo, en algunas de las veces sí se llega a reconocer que, la innovación puede ser creada vía aportaciones de tipo individual (ideas), por eso, términos como intrapreneurs, los generadores de ideas, los campeones de ideas, entre otros, testimonian de que es el individuo o grupo de ellos, quienes ocasionalmente obtienen nuevos enfoques para las organizaciones.

Estas ideas (mencionadas en Audirac, 1994) como se les llama en las organizaciones, tienen varias etapas y van desde su realización, hasta su consolidación como se detalla a continuación.

### 2.5 Etapas para consolidar la innovación organizacional a través de hacer realidad las ideas

**Etapas I. Estudio y análisis de las ideas y de su entorno:** Consiste en exteriorizar en trabajo de grupos la oportunidad de tratar la nueva idea, así como datos, hechos del negocio en torno a ésta, los parámetros estratégicos de la organización, su mercado, etc. No se basa en suposiciones, deseos, fantasías, o en "lo que se quisiera que fuera", sino en la realidad; en los hechos.

**Etapas II. Generación de ideas:** Las ideas individuales son tratadas en discusiones abiertas para su replanteamiento y enriquecimiento con ayuda de

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

grupos interdisciplinarios, particularmente constituidos por generadores de ideas y promotores de ideas. Se formulan diversas direcciones alternativas con base en el aporte grupal constructivo.

**Etapa III. Optimización de las propuestas seleccionadas:** Se ofrecen dichas alternativas a un panel de crítica constituido particularmente por destructores de ideas, a fin de identificar pros y contras de las diversas direcciones alternativas formuladas. Se seleccionan las opciones alternativas más prometedoras para ser complementadas, fortalecidas y desarrolladas a niveles superiores de detalle para su realización. La retroalimentación permite hacer ajustes y correcciones hasta superar las deficiencias.

**Etapa IV. Empatía, compromiso y realización:** Para inducir empatía en la creación de la nueva idea dentro de la empresa conviene compartir el avance del proyecto desde su arranque con la dirección que corresponda (Finanzas, Ventas, Producción, etc.), además de establecer contacto personal con los involucrados en la producción de la nueva idea (nivel operario). También es importante aplicar herramientas de control que abarcan el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué a fin de asegurar que las cosas se hagan.

Aún y con todo esto, en la mayoría de las organizaciones la innovación se hará realidad y funcionará según la manera en que un individuo traduzca e interprete el estado en que se encuentra el clima organizacional en donde éste se desenvuelva, o sea la modificación de su conducta organizacional, como se redacta a continuación.

### 2.6 Modificación de la conducta organizacional

La innovación organizacional, en definitiva, es un cambio en la conducta del personal de la organización. Por lo tanto es apropiado que la primera técnica a tratar sea la modificación de la conducta organizacional, la cual basada en la ley psicológica del efecto señala que la conducta que es reforzada tiende a repetirse.

Dicho de otra forma, la conducta es una función de sus consecuencias. Si los individuos repiten un comportamiento que es recompensado, extinguen las conductas que no lo son.

La modificación de la conducta organizacional (mencionado en Bartlett, 1987) es un proceso que se lleva a cabo en cinco pasos:

1. Identificación de conductas críticas (aquellas que aparentemente necesitan ser innovadas).
2. Medición de las conductas iniciales.
3. Análisis funcional de la conducta. Este caso intenta analizar las causas, estímulos, y/o síntomas que provocan la conducta no deseable.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4. Desarrollo de una estrategia de intervención. Ésta es una solución para el problema identificado.
5. Evaluación de la actuación para asegurar mejoras.

Ahora bien, hay que abrir un paréntesis hasta ahora en cuanto al tema de innovación, ya que por momentos, pareciera que el simple hecho de innovar resuelve todos los problemas que giran alrededor de una organización, siendo algunas de las veces todo lo contrario, ya que el innovar en un producto, conducta, técnica, habilidad o servicio, no garantiza el éxito por sí mismo, por lo tanto, se debe de experimentar o probar con todas y cada una de las herramientas y métodos que se encuentren al alcance, ya que por más simple, absurda o inútil que alguna de estas pareciera, podríamos estar frente a la solución a todos nuestros problemas.

¿Pero para qué es importante una innovación? Por medio de la innovación una organización puede conservar su flexibilidad, su mejora continua y calidad.

Además a la innovación pueden achacársele varios atributos como son: mejora de relaciones, aumento de la competencia, creación de una nueva visión del entorno laboral, reducción de la obsolescencia, aumento de la tecnología, reducción del cansancio, entre otros muchos más.

Y si bien es cierto que la palabra innovación implica novedad o cambio, también es cierto que el estudio de cómo lograr esta innovación al interior de las organizaciones es tan viejo como la misma organización en donde se aplica, incluyendo su administración, ya que por medio de esta última disciplina, la innovación puede cumplir mejor su función dentro del clima organizacional. De ahí que un sinónimo de administración, pueda ser la asimilación de las innovaciones constantes al interior de las organizaciones o más específicamente para este caso al interior del clima organizacional.

Y ya que en las organizaciones mas exitosas, los administradores fomentan la alineación estricta entre estrategia, estructura o gente, a fin de garantizar el éxito actual y promover de manera periódica el cambio revolucionario para su renovación futura, también en la actualidad, los administradores necesitan crear organizaciones “ambidiestras” o sea que al mismo tiempo sean capaces de celebrar la estabilidad y la innovación progresiva, así como la experimentación y el cambio discontinuo organizacional.

Estas discontinuidades organizacionales son provocadas por las crisis en el desempeño, por las variaciones de la tecnología, la competencia o hasta factores aparentemente muy lejanos como suelen ser las legislaciones.

Por último se debe mencionar que para que toda innovación suceda, primero debe de haber un conjunto de factores clave los cuales faciliten esa

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

modificación tanto personal como organizacional, a estos diez factores por lo tanto se les serán conocidos como premisas para la innovación organizacional.

### 2.7 Premisas para la innovación organizacional

Estas premisas organizacionales son las que preparan el terreno, por así decirlo en cuanto a la manera en que se ponen en marcha gran parte de las innovaciones, dicha premisas son las siguientes:

- a) Toda innovación que se da en alguna parte de la empresa, la afecta en su totalidad, aunque ésta sea percibida o no por sus integrantes.
- b) La innovación es un reto tanto humano como técnico.
- c) Los deberes básicos de los directivos y jefes ante la innovación consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.
- d) Aunque cada quien percibe la innovación de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante los nuevos cambios.
- e) Cuando ocurre una innovación, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor de la innovación, por lo tanto alienta una "contrapresión" del grupo.
- f) Las innovaciones en una empresa pueden llegar a parecer injustificadas cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada innovación deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- g) Entre los implicados en la innovación hay distintos niveles de tolerancia al estrés que esta misma produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- h) El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor cualquier tipo de innovación. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia a ésta.
- i) Si el jefe, como promotor de la innovación, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y la forma de su implantación.

- j) Aunque sean los jefes quienes inicien la innovación, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicha innovación.

Sin embargo, para completar en general la idea de la innovación y sus repercusiones sería necesario mencionar que la innovación organizacional se encuentra dividida en cuatro grandes grupos de tipo organizacional, los cuales se darán a conocer a continuación.

### 2.8 Los cuatro grandes grupos de la innovación organizacional

Debido a la gran cantidad de propuestas que se han hecho para tratar de definir en dónde comienza y en dónde termina este concepto de innovación al interior de la organización, no es de extrañar que muchos de los científicos la hayan clasificado en:

- Estructura.
- Tecnología.
- Factor humano.
- Tarea.

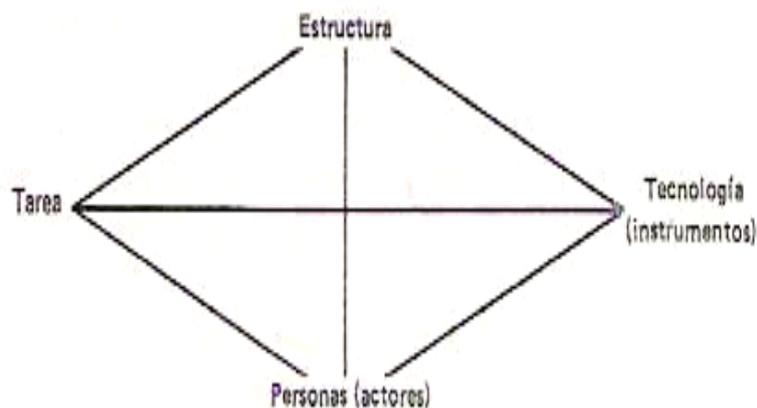


Figura tomada de Bartlett, 1987.

Sin embargo, hay que aclarar que dada la interdependencia que guardan entre sí estos grupos en una organización, al introducir algún tipo de innovación en una de las variables afectará de manera distinta y en grados diferentes a las demás. De ahí que algunas estrategias de innovación incidan en alguna variable con la finalidad de modificar a otra, por lo que se deben de manipular con mucho cuidado, ya que en vez de solucionar un problema, se podría llegar a crear uno peor. Por lo tanto, más adelante cuando se examine el cambio organizacional, se

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

dará por hecho de que se estará tratando de cambiar una o más de estas variables.

### **2.8.1 Enfoque Estructural**

Por estructura entendemos a los sistemas de comunicación, de flujo, de trabajo y de autoridad. Por eso los primeros estudios desde esta perspectiva dieron mucha importancia al status quo. Dentro de este enfoque se encuentran los primeros estudios en las innovaciones de tipo organizacional, de ahí que muchos de estos sean considerados clásicos y se basen en el sistema militar.

Una de sus principales características, es que enfoca su atención a la actitud y al comportamiento humano como factor dispuesto siempre a favorecer las metas de la organización.

Para poder entender cómo está compuesta la estructura y cómo tiene relación con las actitudes y el comportamiento de los empleados, primero hay que entender que la estructura se divide en dos conceptos principales, la estructura organizacional y la estructura interorganizacional, la primera consta de seis elementos clave en su diseño, los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y por último la formalización, mientras que la segunda se forma mediante distintos tipos de diseños organizacionales, que por motivo de esta investigación sólo se mencionan tres en particular: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

#### **2.8.1.1 Especialización del Trabajo**

Este término se ocupa para describir el grado hasta donde se han subdividido las tareas en puestos separados de la organización.

La especialización del trabajo sirve para que un individuo no realice todo el trabajo, porque éste se divide en diferentes partes y a cada trabajador le toca una de ellas, especializándose así en una sola tarea en lugar de varias a la vez.

Ya que si, por el contrario, el trabajador estuviera involucrado en cada proceso de producción, todos tendrían la necesidad de contar con las habilidades tanto para los puestos más exigentes, como también para los menos exigentes y se estarían desperdiciando de esta manera, las capacidades de cada trabajador.

También por medio de la repetición de las tareas avanzadas y complejas, los trabajadores eliminan el tiempo muerto, evitando así estar cambiando constantemente de tarea, aumentando de esta manera la eficacia y la productividad.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Sin embargo se ha llegado a un punto en que este tipo de tareas crean pérdidas en vez de ganancias para la organización debido al aburrimiento, la fatiga, la tensión, la baja productividad, la mala calidad, el ausentismo y la rotación del personal, por eso se dice que al ampliar el campo de acción, las actividades del puesto disminuirán la productividad.

De esta manera, diversas compañías se dieron cuenta de que al proporcionarles a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar diversas actividades, permitirles un trabajo en su totalidad y colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, estos alcanzan una producción más alta al mismo tiempo que una mayor satisfacción como empleados, así de esta forma surge la llamada departamentalización.

### 2.8.1.2 Departamentalización

La departamentalización consiste en reunir a todos los trabajadores en grupos, por medio de las funciones que desempeñan cada uno de ellos, en la coordinación de tareas comunes en un área específica dentro de la organización.

La división de la departamentalización al interior de la organización está constituida por los siguientes factores.

Departamentalización por:

- Funciones
- Productos
- Geografía
- Proceso
- Clientela

Esta labor la desarrolla el administrador separando a los distintos especialistas en materia de ingeniería, contabilidad, producción, etc., en departamentos comunes. Su ventaja principal consiste en alcanzar la mayor eficacia posible, mediante la concentración de los especialistas dedicados a una misma área, así los resultados son una mayor responsabilidad, organización y control, cabe mencionar que para que la departamentalización cumpla con su cometido esta se encuentra dirigida principalmente por una cadena de mando.

### 2.8.1.3 Cadena de mando

Esta representa una línea de autoridad, yendo desde la cima de la organización hasta el punto más bajo respondiendo preguntas típicas de los empleados como: ¿a quién acudo si tengo un problema?, ¿ante quien soy responsable?

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La cadena de mando (mencionado en Robbins, 1996) se compone mediante dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada mando y cada administrador se le concede cierto grado de autoridad a este último, para que pueda cumplir mejor con sus responsabilidades.

El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Declarando que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente. De esta manera si se rompe la autoridad de mando, un subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios supervisores.

A la par de la cadena de mando, la organización transfiere su autoridad a los trabajadores a través del tramo de control.

### **2.8.1.4 Tramo de control**

La función principal del tramo de control es determinar el número adecuado de niveles y administradores que hay en una organización. Por eso cuando el tramo es demasiado amplio, el desempeño de los empleados disminuye debido a la reducción del liderazgo y apoyo necesarios.

Por el contrario, en un tramo de control reducido un administrador puede mantener un control más cercano, sin embargo, este tramo al ser muy reducido, tampoco se libra de los problemas, ya que los tramos pequeños suelen tener los siguientes problemas: pueden ser caros porque agregan cada vez más niveles de administración, se hace más compleja la comunicación vertical dentro de la organización y al estimular una supervisión demasiado fuerte desalienta la autonomía de los empleados.

Por lo que la organización, de esta manera buscará nuevas alternativas de control y decisión instaurando por ejemplo una centralización o descentralización.

### **2.8.1.5 Centralización y Descentralización**

La centralización en una organización es cuando las decisiones las toman los administradores y los gerentes de los niveles inferiores sólo las acatan, por lo que las decisiones se centran en un solo punto de la organización. De este modo la centralización genera rigidez en los trabajadores y poca participación por parte de éstos en la toma de decisiones, al mismo tiempo que suprime cualquier tipo de posibles ideas y por ende las acciones se vuelven cada vez más lentas ante el surgimiento de cualquier tipo de problema.

Opuesto a la centralización se encuentra la descentralización, esta se nutre gracias a las aportaciones proporcionadas por los niveles inferiores de la

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

organización, dando la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, rapidez en la solución de problemas, flexibilidad, participación e ideas necesarias para el funcionamiento innovador.

Sin embargo ya sea que una organización sea centralizada o descentralizada, la formalización determinará el grado de estandarización de los distintos puestos al interior de esta.

### **2.8.1.6 Formalización**

La formalización es la encargada de estimular el grado en que se encuentran estandarizados los distintos puestos al interior de la organización. Por eso se dice que cuando un puesto está demasiado formalizado la organización carece de innovación, ya que los individuos también carecen de esa libertad para ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe de hacer, cuando se debe de hacer y que forma.

Cuando la formalización es baja el comportamiento en el puesto no está programado y los empleados adquieren esa libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo. Pero cuando la formalización es alta se nulifica la posibilidad de que el trabajador sugiera la forma en como debe de efectuarse su trabajo, dando como resultado un clima laboral altamente estandarizado.

Así pues, ya sea que una organización cuente con una cadena de mando y un tramo de control reducidos o amplios, que se halle centralizada o descentralizada, o bien que cuente con una alta o baja formalización, el objetivo principal de este enfoque no se llegará a cumplir si no se conoce el tipo de estructura al que pertenece dicha organización, así pues los distintos tipos de estructuras son los siguientes.

### **2.8.1.7 La estructura simple**

La forma de esta estructura como su nombre lo indica cuenta con un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, distintas autoridades centradas en una sola persona y poca formalización.

La estructura simple es considerada como una organización plana ya que sólo se compone por lo general de dos o tres niveles de tipo vertical, un cuerpo de empleados y un individuo en donde recae todo tipo de autoridad para la toma de decisiones.

La ventaja que ofrece este tipo de estructura es su sencillez, convirtiéndola así mucho más rápida en la asimilación ante cualquier tipo de innovación, es flexible, poco costosa y clara en asignación de responsabilidades.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las únicas desventajas son que se vuelve poco manejable a medida que crece ya que es cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y el riesgo que se corre, ya que todo depende de una sola persona.

### **2.8.1.8 La burocracia**

A la burocracia se le atribuye una serie de características que son propicias para el estancamiento de la innovación tales como: las reglas y los reglamentos formalizados, la autoridad centralizada, tramos cortos de control, la alta especialización y la toma de decisiones que sigue a la cadena de mando.

La supuesta “ventaja” de la burocracia es la capacidad de desarrollar actividades estandarizadas de manera eficaz, la colocación de departamentos mediante las distintas especialidades, mínima duplicación del personal y compañeros de trabajo que hablan el mismo lenguaje.

No obstante, para el tema principal de esta investigación, la burocracia es el tipo ideal de estructura que se contrapone a toda idea de creación o innovación ya que por naturaleza este tipo de estructura inhiben cualquier movimiento tanto social como estructural.

La burocracia presenta características tales como: reglas y reglamentos que sustituyen la discrecionalidad de tipo administrativo, la imposición de operaciones estandarizadas, poca necesidad de personas innovadoras experimentadas que tomen decisiones por encima de los ejecutivos superiores, estrecho margen para el error y por consecuencia el aliciente para el surgimiento de conflictos entre las subunidades. Por lo que se puede concluir que la burocracia sólo es perfecta para las organizaciones e individuos los cuales sólo enfrentan problemas que han sido resueltos anteriormente, porque se establecieron un conjunto de reglas y decisiones programadas.

### **2.8.1.9 Estructura matricial**

Esta estructura está compuesta principalmente por dos formas de departamentalización: funcional y por producto.

El punto fuerte de esta estructura consiste en su habilidad para facilitar una coordinación a la organización que maneja múltiples actividades complejas e interdependientes, el contacto directo y frecuente entre diferentes especialidades y en la estructura matricial ya que significa una mejor comunicación y flexibilidad reduciendo así, todo tipo de síntomas burocráticos.

### **2.8.1.10 Estrategia y Estructura para la innovación**

La estrategia de la organización ayuda a la administración a aclarar sus objetivos ¿de que forma?, como los objetivos derivan de una estrategia en general

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

en toda la organización, la estructura por ende está obligada a seguir a la estrategia.

De manera más sencilla se puede decir que si la administración introduce una innovación significativa en la estrategia de su organización, será necesario cambiar la estructura para dar lugar y apoyo a esta innovación.

Así la estrategia (mencionado en Huse, 1980) se cataloga de tres maneras diferentes:

- Innovación
- Minimización de costos
- Imitación

### **Estrategia innovadora**

Esta no ofrece cambios simples a las ofertas anteriores, sino una estrategia plagada de innovaciones significativas y exclusivas.

### **Estrategia de minimización de costos**

Esta estrategia intenta no incurrir en gastos innecesarios de innovación.

### **Estrategia de imitación**

Esta estrategia trata de capitalizar lo mejor de las dos anteriores, porque trata de no actuar si no hasta que se haya comprobado su viabilidad, por lo que sólo toma las ideas exitosas de los innovadores y las copia.

Por último hay que mencionar dos variables básicas que determinan tanto la forma, como el diseño de la estructura organizacional.

La primera corresponde al *tamaño de la organización*, variable interorganizacional reconocida como la encargada en determinar la forma de la estructura, ya que múltiples investigaciones han llegado a la conclusión de que al aumentar el número de personas en cada unidad hay mayores posibilidades de encontrar una formalización porque en estos casos el personal ya no puede interactuar de manera casual en forma familiar y lograr aun así el realizar todo el trabajo de manera eficiente. De este modo, y debido a este tipo de circunstancias, es necesario que la organización introduzca las normas políticas, procedimientos, y otros métodos necesarios para formalizar la acción individual.

La segunda variable interorganizacional que influye en el diseño de la estructura corresponde a las *características del empleado*.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta variable explica por qué algunos empleados prefieren una estructura y un ambiente laboral en específico, que alguna otra persona detestaría o se sentiría incómoda estando en él, mediante la explicación de los siguientes factores (mencionados en Huse, 1980).

- La *edad* (y sus valores personales) es el primer factor por el cual una persona prefiere, por ejemplo, trabajar en un ambiente demasiado estructurado mientras que otra no, de este modo las personas jóvenes aceptan más fácilmente una estructura diseñada en la cual puedan verse incluidos en la toma de decisiones, por lo que de esta manera paralela estos individuos se sentirán también renuentes a aceptar las reglas y las normas rígidas que se emplean en las organizaciones formales.
- El siguiente factor es la *educación*, porque mientras más educado esté el personal será más probable que estos quieran participar en algún proceso de toma de decisiones y control. Esto provocará que la estructura organizacional sea más flexible, dando menos atención a los estatutos y reglamentos.
- Un tercer factor es la *inteligencia*, ya que mientras más notable sea el intelecto de un individuo, es más probable que éste no acepte las reglas del modelo burocrático favoreciendo así la innovación.
- La *experiencia* es otro factor importante, porque cuando un empleado es nuevo en la organización, éste acepta un mayor control sobre él, que aquellos empleados cuya antigüedad sea mayor, dando como resultado que a mayor experiencia tenga un individuo, más probable será y resultará una estructura flexible, innovadora y eficaz.
- Y finalmente y no menos importante se encuentra la *educación familiar*: los individuos criados en familias conservadoras tienden a escoger un ambiente más estructurado que los individuos criados en ambientes más tolerantes, los cuales prefieren un marco laboral menos estructurado.

De esta forma, en la revisión de la literatura se sugiere que la selección del tipo de estructura organizacional es producto de una serie de múltiples factores que en muchas de las veces no sólo se limitan a su aplicación en forma directa, sino que es el resultado de distintos estudios previamente hechos y de varias combinaciones entre sí.

### 2.9 Enfoque tecnológico

*Dentro de este enfoque se agrupan todas aquellas estrategias de innovación que afecten al clima organizacional, manejando como principio fundamental las transformaciones, desde la visión de las nuevas tecnologías y ofreciendo como resultado el cambio del trabajo muscular, por la incursión y*

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

*manejo de la tecnología en forma de máquina, de esta manera dos definiciones de la innovación tecnológica serán las siguientes:*

*“La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios, mayores crecimientos, sostenibilidad y competitividad” (Fernando Machado, 1995).*

*“El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos” (Pavón e Hidalgo, 1997).*

El enfoque tecnológico nace de manera constante poco tiempo después de la Revolución Industrial por lo que con el auge de las innovaciones que se suscitan a finales del siglo XIX y principios del XX Henry Ford, da un paso gigantesco en cuanto a los nuevos métodos de tipo tecnológico que se aplicaron a las transformaciones laborales, ya que elimina por completo la creación de artículos de manera artesanal, creando la industria de tipo estandarizado, con ensamble en línea mediante la banda de rodamiento.

Sin embargo, ya en la actualidad y con los estudios organizacionales recientes en cuanto a la forma en que se comportan las organizaciones, se entiende que es debido a la introducción de los nuevos instrumentos tecnológicos en la organización los que repercuten inmediatamente en forma de innovaciones sobre la estructura, por ejemplo: en el sistema de comunicación, en la toma de decisiones, etc., también provocará cambios en las personas, ya sea en su número, su habilidad, sus actitudes o hasta en sus actividades, además de la ejecución de la tarea, ya que ahora algunas de estas serán realizadas por vez primera.

Además de esto se ha confirmado que la innovación tecnológica también afecta al interior de las organizaciones y a sus integrantes, debido a la especialización, la integración y la discontinuidad, de este modo como la tecnología aumenta, la especialización también aumenta.

Así, a las innovaciones tecnológicas, relacionadas a los sistemas humanos de trabajo se les conocerá como *“sistemas sociotécnicos de innovación”*.

Al cambiar la tecnología, cambian los trabajos, ya que se empiezan a requerir nuevos profesionales, científicos y empleados administrativos para mantener el sistema en operación, un ejemplo se puede apreciar cuando se empiezan a cambiar personas por sistemas automatizados, por lo que se sustituyen a los antiguos obreros y oficinistas, por personal con mayores capacidades, habilidades y cualidades intelectuales.

La necesidad de una fuerza de trabajo más instruida con preparación a nivel superior va aumento paralelamente a la demanda de los *empleados*

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

*multiprofesionales*, o sea personal capacitado con una o más profesiones o disciplinas intelectuales. También los avances que surgen de la tecnología y su desarrollo, se traduce en la creación de *sociedades del conocimiento*. Una sociedad de este tipo es aquella que domina el trabajo y emplea la mayor proporción de fuerza laboral.

La característica de la sociedad del conocimiento es que hace énfasis en el trabajo intelectual, más que en el manual, este trabajo intelectual requiere a su vez una cualidad de motivación diferente que la del trabajo manual.

Un producto de la innovación tecnológica y que está de moda en la actualidad son los sistemas computacionales, principalmente enfocados hacia la *robótica*, que es el diseño y utilización de dispositivos mecánicos que efectúan diversas tareas, estas máquinas que últimamente y cada vez en mayor medida sustituyen al hombre, pueden trabajar más tiempo, trabajar más duro, más turnos y en condiciones que serían imposible de soportar por un humano.

Los empleados, de este modo, no deben de sentirse desplazados debido a las innovaciones tecnológicas, ya que por sí misma la tecnología no destruye empleos para siempre, sino que crea diferentes actividades, para los cuales los trabajadores aún no están acostumbrados.

### 2.9.1 Las desventajas de la Innovación Tecnológica

Como preámbulo al tema entre la innovación tecnológica y el hombre, dentro del clima organizacional, se debe tener muy en cuenta que con las tecnologías antiguas, los trabajadores no sufrían en exceso, ya que éstas tenían menos suposiciones derivativas que afectaban a un menor número de gente, en zonas más pequeñas, aún durante un tiempo prolongado, sin embargo a medida que los avances tecnológicos se revolucionan día con día, algunos problemas se maximizan desfavorablemente ya que si estos avances llegaran a fallar acarrearían dificultades mucho más serias que las que se suscitaban en épocas pasadas.

Es importante observar que el ambiente social en forma dependiente que ya ha producido la tecnología es tan grande, que difícilmente la podríamos llegar a revertir a menos que también cambiáramos totalmente nuestro sistema de valores y por consiguiente también nuestra forma actual de vida.

También el acelerado ritmo de introducción de las revoluciones tecnológicas es el causante de producir, tal vez con cierta demora, una revolución social paralela.

Por último, los valores (como ya se mencionó) son el factor que se ven más afectados por los cambios frenéticos de la tecnología y que entran en contacto directo con la sociedad, por lo que una mala inserción de las innovaciones tecnológicas en el clima organizacional en donde se desenvuelva el individuo

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

hasta cierto punto producen en el trabajador, inseguridad, estrés, ansiedad, depresión y muy posiblemente el despido del trabajador, en estos casos la administración debe de manejar con mucho cuidado y estar atenta en el tipo, forma y rapidez con que introduce las innovaciones tecnológicas al interior de la organización.

### **2.9.1.1 Ventajas de la innovación tecnológica**

Desde la visión organizacional, las innovaciones tecnológicas en general han sido el punto de partida del desencadenamiento por parte del hombre, principalmente con respecto de los sistemas anticuados de producción, ya que de alguna u otra manera sin la incursión de estas innovaciones, la vida seguramente sería otra.

La innovación en pocas palabras resulta benéfica al interior de la organización ya que en forma general facilita el trabajo, además de que alienta a aspirar a un nuevo desarrollo, aumentan las capacidades productivas, agiliza las relaciones laborales, incrementa la eficacia y eficiencia, mejora las relaciones competitivas entre los trabajadores, entre muchas más.

La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar estos procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, maquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

Por lo que se puede concluir que a la inversa de las desventajas tecnológicas, las ventajas e innovaciones, no se pueden contar con los dedos de la mano ya que en unos pocos años han traído consigo las mayores revoluciones y beneficios de los que se pudiera alguna vez imaginar el hombre moderno.

## **2.10 Enfoque Humano**

A diferencia de los dos enfoques anteriores, el enfoque humano hace hincapié en el proceso de innovación a partir del establecimiento de relaciones cordiales entre el cliente y el trabajador ya que de esta manera se modifican los sentimientos y las actitudes que darán origen a una innovación de tipo conductual.

Mediante esta innovación se asegura que al cambiar a las personas se logra la invención imaginativa de los nuevos instrumentos para que posteriormente se modifiquen las estructuras.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ya sea por uno u otro medio, cambiar a las personas también hará que se modifiquen las soluciones enfocadas a las tareas, por ende la ejecución de estos alientan el crecimiento y satisfacción del ser humano.

Es por esta razón que este enfoque se encuentra relacionado directamente con la innovación organizacional ya que esta, a su vez se encuentra orientada con el cambio de mentalidad de las personas.

Así (Carnegie Dale, 1936, mencionado en Bartlett, 1987) investiga y publica en ese mismo año lo que posteriormente se considerará como *“Investigación Psicológica”*, este modelo se enfoca a las relaciones entre quien realiza la innovación y quien la acepta, indicando que el cambiar los sentimientos y actitudes es el prerrequisito para lograr la innovación voluntaria de la conducta.

De esta manera Carneige afirma que se puede innovar en la actitud de los demás, mediante la obtención de una relación valiosa, para posteriormente utilizarla en la innovación que se buscaba, debido a esto a Carneige se le tacha de manipulador, mentiroso y hasta se le llega a cuestionar su honestidad.

De allí que gran parte de las investigaciones estén enfocadas con respecto a cómo *“vencer la resistencia a las innovaciones organizacionales”*, por parte de Kurt Lewin, Coch y French, por mencionar sólo algunos.

Tanto Lewin, como Coach y French, afirman que algunos resultados de sus investigaciones toman cierto camino gracias a dos conceptos fundamentales: *“participación”* y *“presión de grupo”*, logrando de esta manera que los trabajadores aceptaran un cambio de métodos. Ellos también tomaban la *“resistencia a las innovaciones”* como una frustración del individuo y parcialmente como fuerzas generadas por el grupo. Así el método consiste en proporcionar oportunidades para satisfacer necesidades y calladamente, acumular las fuerzas del grupo para posteriormente enfocarlas a la innovación deseada.

Hay que mencionar que en estos primeros estudios, sólo se manejaron las cuestiones de afecto y participación, dejando a un lado una variable fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento para los grupos de trabajo: el poder. Coch y French (mencionados en Darwin, 1976) modificaron la conducta mediante la manipulación de la participación, pero tratando de mantener el poder.

Es por eso que los estudios de la misma época o subsecuentes como los del programa de asesoramiento de la Western Electric Company, realizados por Hawthorne, buscaban lograr la innovación mediante la *“eliminación de recuerdos traumatizantes”*, o sea la introducción de un enfoque *“libre de todo poder”* por uno eminentemente más humano.

Era de esperar entonces que el siguiente paso en el desarrollo de los enfoques en las personas consistiera en manejar la variable de poder e igualdad, más que la diferenciación de poderes.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De aquí que dos han sido los elementos primarios, la terapia centrada en el cliente y la dinámica de grupos, aplicados ambos casos a dar igualdad de poder al sujeto de la innovación como elemento fundamental para el cambio organizacional. No obstante gran parte del impulso que se dio para trabajar con los individuos al interior de estos grupos se logró gracias a que la experimentación y asesoramiento sólo se realizaba con grupos pequeños, extrapolándose luego los resultados a las organizaciones.

Este asesoramiento y terapia, Carl Rogers (mencionado en Bartlett, 1987) lo describe de la siguiente manera:

*“Este enfoque se diferencia del anterior en que tiene una meta genuinamente distinta, pues busca directamente mayor independencia e integración del individuo, en vez de confiar en que se tendrán tales resultados cuando el asesor ayude a resolver el problema. El foco es el individuo, en el problema. No se intenta resolver un problema en particular, sino ayudar a que el individuo crezca”.*

A nivel de grupo sucedía un desarrollo comparable, es decir, la creación del llamado “grupo T de trabajo o grupo de adiestramiento”, por sensibilización y desarrollo.

El grupo T es el principal instrumento de los programas que intentan enseñar a las personas como dirigir y cambiar grupos, convirtiéndose así en el instrumento principal para el desarrollo de la innovación organizacional.

Los líderes del grupo T adquieren una postura de no conformismo y no autoritarios, con lo que se fomenta a los miembros del grupo, la resolución de sus propios problemas y su definición. De este modo los grupos T, surgen de los enfoques personales como un mecanismo diseñado específicamente como recurso para lograr las innovaciones deseadas en cuanto a la conducta de las personas.

Dentro de estos grupos, cabe destacar que los principales obstáculos para su desarrollo, se encuentran en la comunicación válida enfocada hacia la autoridad y hacia la intimidad, que los miembros traen al grupo.

Este método aplicado por parte de los agentes internos al grupo T, se encuentra en cierta forma dentro de su mundo de trabajo organizacional, limitado en el tiempo y constreñido por el flujo de trabajo, por lo tanto a nivel organizacional las cosas resultan ser más vagas.

Para aclarar cómo pasó el poder superior ejercido por parte de los supervisores sobre sus subordinados impotentes, a un poder en constante equilibrio es necesario mencionar como Mc Gregor crea la teoría Y participante, para reemplazar a la teoría X de tipo autoritaria.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por su parte Bennis, Benne y Chin califican el equilibrio del poder como uno de los rasgos distintivos del proceso de colaboración deliberada, definiéndolo como cambio o innovación planeada.

Lippitt y otros insisten bastante en la necesidad de colaboración, entre quien efectúa la innovación y quien la reciba, para que pueda haber una real innovación.

Otro factor importante dentro de los grupos de trabajo es el realizado por la comunicación, ya que en los modelos IP (Igualación de Poderes) este se eleva al máximo, obteniendo más canales de comunicación y retroalimentación con una menor filtración, por lo que el poder queda distribuido más equitativamente y con una mayor validez de información, a la par de que surge el intenso compromiso con las metas de la organización.

Este modelo IP contrasta con los anteriormente descritos, los cuales sólo ofrecían líneas de comunicación claras pero limitadas, jamás complicadas y que no dejan que se transmita la información afectiva y por lo tanto ajena a la tarea. Además este modelo enfoca gran parte de su atención a cuestiones como, la presión, cohesión y conformidad en el grupo.

Por último se considera a la toma de decisiones como un problema para lograr un acuerdo en el compromiso con el grupo.

### 2.10.1 El Liderazgo como auxiliar de la innovación

Efectivamente la innovación se encuentra relacionada con el liderazgo ya que la organización por medio de este se vale para hacer llegar las innovaciones generadas de las altas esferas de la empresa hacia los trabajadores, para así de esta forma tomar las mejores decisiones, hay que mencionar además que por sí sola no se genera la innovación en el trabajo, por lo que de manera más concreta es acertado señalar que es la dirección de una compañía, la encargada principal de proponer y establecer dichas innovaciones.

El liderazgo dentro de una organización cumple esta función a través de tres subprocesos descritos a continuación (mencionado en Kotter, 1992).

1. **Marca un rumbo:** elabora una visión del futuro, a veces lejano con las estrategias necesarias para llevar a cabo los cambios precisos que permitan materializar dicha visión.
2. **Coordina al personal:** comunica el rumbo a seguir de aquellos cuya colaboración puede resultar innecesaria con el objeto de crear coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 3. Motiva e inspira:** mantiene a la gente en movimiento a pesar de las barreras políticas, burocráticas y de recursos que puedan oponerse al cambio apelando a necesidades, valores y emociones humanas muy básicas, pero con frecuencia no manifiestas.

De este modo, la principal tarea del liderazgo al interior del clima organizacional es coordinar a las personas, para que trabajen juntas en una nueva idea e infundirles la necesaria inspiración para producir la innovación.

La motivación generada mediante el liderazgo puede manifestarse de muy diversas formas pero la más frecuente es que forme parte del paquete descrito a continuación (mencionado en Kotter, 1992).

- 1) La definición de una visión de manera que destaque los valores del público al que va dirigida (de esa forma el trabajo resulta importante para dichas personas).
- 2) La participación de esas personas en la decisión respecto a como materializar dicha visión o la parte de la decisión más importante para ella (dar a la gente un sentimiento de control).
- 3) El apoyo entusiasta a sus esfuerzos por materializar la visión complementado por la ayuda, la información y la asunción de determinados papeles (lo que ayuda a mejorar profesionalmente y mejorar su sentido de autoestima) y.
- 4) El reconocimiento público y el premio a todos los éxitos alcanzados (reconocer sus méritos, destacar que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos y darles un sentido de autorrealización).

En cierto sentido, cuando se logra esto, el trabajo en sí parece motivar a los trabajadores.

A continuación se destacan los atributos que tiene la motivación de un líder por sobre la motivación de la dirección:

**Motivación del Líder:** No empujan a las personas a la dirección adecuada como si fuera un mecanismo de control, si no satisfaciendo las necesidades humanas básicas como la autorrealización, pertenencia a un grupo, reconocimiento de autoestima y el sentido de control sobre su propia vida e ideales. Estos procesos nos afectan profunda y poderosamente y consiguen de nosotros la mayor de las respuestas.

**Motivación de la Dirección:** Intentará que la gente redoble esfuerzos para lograr lo que figura solo dentro de su programa, ofreciendo incentivos y utilizando “el palo y la zanahoria” de una manera que implique un fuerte grado de control,

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

por lo que sonreirá y premiará a quien figure dentro de su plan, y castigará al que no lo haga. Además ofrecerá premios con ciertos de condiciones alcanzando siempre lo que la dirección desea (este sistema de motivación resultará un éxito al principio pero será un fracaso en el futuro).

### 2.10.2 El rol del Innovador en la innovación

El rol del innovador es uno de los más importantes y probablemente el menos comprendido, de los ocho roles del liderazgo y es el primero en el modelo de sistemas abiertos que pone énfasis en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta al entorno externo. Además el rol de innovador supone el uso de la creatividad de la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; al mismo tiempo que ofrece una oportunidad única de los mandos para afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización.

Cuando se habla de innovador y de innovación, por lo general se asocian estos términos con los nuevos negocios o con divisiones corporativas específicas con temas tales como el desarrollo de nuevos productos, nuevos diseños o compañías publicitarias; y rara vez se los relacionan con las grandes organizaciones, de hecho la diversidad de normas y procedimientos que atacan las grandes organizaciones con frecuencia implican que los mandos de estas tengan muy poca oportunidad de ser innovadores o de crear entornos flexibles que fomenten la asunción de riesgos.

Sin embargo, no podemos olvidar que la innovación es inevitable en todos los aspectos de la vida organizativa actual, más aún en donde el cambio y la innovación son por sí solos necesarios y deseables.

La innovación y la gestión del cambio hacen posible la preparación y la adaptación de este a una sociedad y entorno de ritmo acelerado acorde a las exigencias requeridas por ese cambio.

Para desglosar aún más la idea del innovador hay que decir que, este se divide a su vez en dos "competencias" en donde cada una de estas exige que el mando sea flexible y que esté abierto a las nuevas ideas y nuevas líneas de pensamiento, así como a los nuevos retos que afronta en su nuevo rol directivo.

Tales competencias clave del innovador (mencionadas en Quick, 1991) son:

Competencia 1: convivir con el cambio.

Competencia 2: la gestión del cambio.

### 2.10.3 Competencia 1. Convivir con el cambio.

Uno de los retos principales que afronta el mando en su rol de innovador, es el de convivir con los cambios no planificados y en ocasiones, no deseados. Como mando con frecuencia afronta dilemas difíciles cuando vive cambios de este tipo

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

ya que por una parte necesita ajustarse personalmente al cambio no planificado que quizás no desee, y al mismo tiempo tiene que presentarse ese cambio a sus empleados de forma que les resulte más fácil ajustarse al mismo.

Al estudiar el cambio en las organizaciones no debe olvidarse que las personas no solamente trabajan en ellas, si no que en algunas ocasiones hasta viven en ellas, de hecho los empleados con dedicación completa por lo general invierten y pasan más tiempo en el trabajo que en cualquier otra actividad.

### **2.10.5 Competencia 2. La gestión del cambio**

Los cambios son necesarios con fin de alcanzar las metas y los objetivos tales como las mejoras en la eficacia, las mejoras en la relación coste/eficiencia, la competencia por el dinero y los recursos, los avances tecnológicos, el cumplimiento de las normas oficiales, la mejora del servicio a los cliente, entre otras.

Aunque el objetivo de estos cambios es responder a cambios en la sociedad, no son necesariamente cambios impuestos o no planificados, por el contrario, optamos por estos cambios y ajustes con el fin de tener una mayor eficacia a la misión de la organización en un mundo en permanente movimiento.

Sin embargo la planificación y la gestión eficaz de estos cambios organizativos pueden suponer un reto tanto para los mandos como para los demás que se vean afectados por los mismos.

#### **2.10.3.1 Cambios planificados y no planificados**

Por lo general los cambios que se planifican son más beneficiosos y por consiguiente se reciben con mayor gusto, algunos de los cambios planificados tienen solo un impacto menor en nuestras vidas, otros cambios son más importantes y tienen el potencial de cambiar el curso de ellas. Sin embargo en muchas de las veces es posible que algunos planes no siempre consigan los objetivos a los que se pensó en un principio pero por lo general los hacemos con la intención de beneficiarnos, pero en algunas ocasiones, nos encontramos resistiéndonos a los cambios o innovaciones que nosotros mismos hemos planificado ¿por qué podemos resistirnos al cambio cuando nuestros sentimientos son ambivalentes y también nos resistimos a los cambios que suponen una gran cantidad de trabajo, o de igual manera nos resistimos a los cambios que incluyen componentes desconocidos?

El hecho de que planifiquemos el cambio, refleja nuestra necesidad de controlar nuestras vidas y de conocer con cierta seguridad que es lo que nos depara el futuro, por lo que todas las personas necesitan saber que es lo que va a suceder a continuación, y de esta manera todos nos sentimos más cómodos cuando podemos predecir lo que sucederá y de que forma responderán los demás.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por otro lado tanto el cambio no planificado o no anticipado – cambios repentinos, que se imponen y en gran medida pertenecen a los no deseados – para comprenderse se tiene que comparar con los cambios planificados, por lo que se presentan a continuación cinco diferencias significativas entre el cambio planificado y el no planificado.

En primer lugar, el cambio planificado por lo general conlleva a una connotación más positiva que el cambio no planificado, por el contrario, los cambios no planificados suelen ser dolorosos o nos plantean crisis personales.

En segundo lugar, el cambio planificado por lo general conlleva a un sentido de logro mientras que el no planificado, conlleva a un sentido de pérdida.

En tercer lugar, podemos anticipar el cambio planificado, mientras que el no planificado es repentino.

En cuarto lugar con el cambio planificado, se dispone de tiempo para ajustarse al mismo y para analizar las alteraciones que le acompañarán, aquí el tiempo de ajuste se convierte en una ayuda a la tolerancia y a la aceptación, sin embargo cuando tratamos con el cambio no planificado, no tenemos el beneficio del tiempo, por lo que su adaptación es más difícil y su brusquedad viene siendo un claro recordatorio del escaso control que tenemos sobre nuestras vidas.

Por último el cambio planificado no crea tantas tensiones como el no planificado.

Como se ha observado el cambio no planificado es y será siempre el que causa más estragos tanto en el individuo, como en sus relaciones con los demás por lo que a continuación se ofrece una serie de pasos para afrontar de una manera mejor los cambios no planificados dentro del rol del innovador.

### **2.10.4 Ayuda a sí mismo y a los demás para afrontar los cambios no planificados**

El primer paso para convivir con la innovación es aprender la respuesta de manera individual hacia éste, ya que cuanto más conocemos de él, más capacitados estamos para gestionarlo, tanto a nivel personal como laboral.

Es indispensable que el mando comprenda las causas profundas de su propia resistencia y de la de los demás al cambio no planificado:

- 1) Ayudarse a sí mismo a adaptarse a los cambios no planificados, que quizá no desee y con los que de hecho puede estar en total desacuerdo.
- 2) Ayudar a los empleados a adaptarse.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para afrontar estos cambio, el individuo innovador debe plantearse varias interrogantes a sí mismo tales como: ¿Qué puedo hacer para adaptarme?, ¿Cómo puedo afrontar productivamente el cambio al mismo tiempo que ayudo a mis empleados a afrontarlo?, ¿Hay algo que pudiera hacer con anterioridad al cambio para ayudar a mi unidad de trabajo a ajustarse a los cambios no planificados cuando estos se presenten?, entre muchas más.

Hay que tener en cuenta que cualquier estrategia debe tener como objetivo primordial reducir la resistencia al cambio tanto de uno mismo como la de los empleados en general.

### 2.10.5.1 La resistencia al cambio planificado

Al igual que la resistencia al cambio no planificado, la resistencia al cambio planificado es, en ocasiones, una respuesta al cambio en sí mismo, y no necesariamente a su contenido. Además la resistencia no sólo surge de las personas en su clima organizacional, si no también es posible que se encuentre resistencia por parte de toda la organización.

Son cinco los cambios relacionados con la organización que tienen muchas posibilidades de provocar una resistencia en los empleados ya que estos encuentran resistencia debido a que los empleados perciben de manera negativa sus comportamientos esperados en el trabajo.

1. *Cambios que afectan los requerimientos de conocimientos y destrezas.* Los empleados resistentes a los cambios hacen que sus destrezas parezcan desfasadas o innecesarias.
2. *Cambios asociados con pérdidas económicas o de status.* Los empleados se resisten a los cambios que suponen una pérdida de categoría o de empleo.
3. *Cambios sugeridos por otros.* En ocasiones las buenas ideas encuentran resistencia por que no son nuestras.
4. *Cambios que conllevan riesgos.* En ocasiones el resultado de la asunción de riesgos es el fracaso.
5. *Cambios que incluyen la alteración de las relaciones sociales.* Estas se encuentran al interior de las organizaciones ya que las personas se asocian y crean lazos de amistad.

En resumen se puede decir que el liderazgo en ejecución revitaliza las energías del personal para superar los obstáculos, para así conseguir la innovación por medio de la satisfacción de las necesidades humanas que casi nunca son entendidas.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.10.6 La cohesión

Como parte complementaria para esta investigación y por el simple hecho de que al interior de cada grupo formado en una organización debe de haber cohesión, ya que de otra forma no se entendería como los trabajadores puedan trabajar hombro con hombro y apoyarse tanto en los buenos momentos como en los difíciles, es por lo que se debe incluir el término cohesión.

*“La cohesión designa, el grado de consenso de los miembros de un grupo social en la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común”.*

*“La cohesión del grupo es el grado de atracción entre los miembros del grupo y motivación para permanecer dentro de él. A continuación se presentaran los factores que influyen en la cohesión de grupos y después las consecuencias de la cohesión para la productividad del grupo”.*

La cohesión en los grupos se refiere a la unión que existe entre los miembros de un grupo y la atracción que proporcione la organización en el mismo.

En los grupos con una alta cohesión, existe un alto grado de amistad, estimación y solidaridad mutuas, por lo cual el propio grupo proporcionará satisfacción de las necesidades sociales de sus mismos integrantes.

Si es un grupo cuenta con una alta coherencia, la aceptación y la adaptabilidad del miembro puede darse a través de presiones por parte de los demás integrantes, para que éste se sienta identificado con el mismo.

De esta forma se puede decir que la cohesión en los grupos que los trabajadores formen facilitará la toma de decisiones ya que la comunicación con sus miembros es más abierta; es decir, se sienten más seguros para expresar sus diferentes puntos de vista e ideas aumentando por ende su creatividad además de que son más amigables en forma general, aunado a todo esto, la cohesión también contribuye a la satisfacción de los miembros, teniendo un impacto fundamental en el desempeño.

### 2.10.7 La creatividad

La creatividad es el tipo de pensamiento que genera nuevas ideas y soluciones, más concretamente es el proceso de asociar las cosas o ideas conocidas para crear nuevas combinaciones y relaciones innovadoras.

Es difícil o casi imposible que se pueda innovar en una organización sin gente creativa, además de que la creatividad aunque puede ser motivada ya sea por el líder o los compañeros en el clima en el que se desenvuelven o en otros factores tanto internos como externos de la organización, cada individuo manifiesta su creatividad de un modo y con una intensidad diferente, ya que hay quienes innovan a partir de ideas copiadas o los que solo sienten la necesidad de innovar

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ante una recompensa y otros más son denominados creativos part-time ya que solo surge su creatividad en ciertas áreas de sus vidas.

Pero ¿existe un origen del cual las grandes innovaciones, los espectaculares y ambiciosos proyectos y las sorprendentes ideas que revolucionan los mercados, surgen o provienen de un componente básico en cada uno de nosotros llamado creatividad? Si es así ¿cómo es que nos ponemos creativos?, ¿cómo es que se nos ocurren las ideas? Y ¿de qué forma podemos aumentar nuestra habilidad para utilizar el pensamiento creativo?

En primer lugar tenemos que reconocer que todos tenemos determinados supuestos y patrones de pensamiento, que utilizamos pero no cuestionamos.

En segundo lugar, la información que utilizamos para generar nuevas relaciones entre las cosas y las ideas ya están en la mente, por lo tanto el pensamiento creativo es el acto de combinar esas piezas de información, utilizando formas especiales e innovadoras.

Y por último, las destrezas relevantes para la creatividad, son aquellas que capacitan a los individuos para asociar conceptos previamente inconexos, para pensar de forma diferente. Además existe una amplia variedad de técnicas llamadas con frecuencia <<heurística creativa>> que son estrategias individuales que ayudan al innovador a desarrollar sus destrezas personales en cuanto al pensamiento creativo.

Así de esta manera y para concluir con este apartado, es necesario mencionar que este enfoque humano es el que resulta más complejo y difícil de comprender ya que se encarga de las relaciones entre los individuos al interior de las organizaciones.

### 2.11 Enfoque a la Tarea

Tarea significa la razón de ser en una organización: la manufactura, los servicios, etc., incluyéndose aquí el gran número de tareas secundarias diferentes, pero funcionalmente importantes, que existen en las organizaciones complejas.

Así como también se incluyen y participan aquí las mencionadas tareas secundarias, que son más que la ubicación de la organización, el ramo al que pertenece, su razón social, si pertenece al sector público o privado, etc., simples e intrascendentes a simple vista, pero si se analizan más detalladamente uno se puede dar cuenta, que una empresa privada es muy diferente a una pública en cuanto a sus relaciones entre sí; o que gracias a su razón social es por lo que la organización tiende a ser más burocrática que otra, etc.

Términos así son por lo que la tarea es considerada como el cuarto y último enfoque que define el concepto de estructura al nivel de innovación.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cabe mencionar y destacar que en su aplicación al interior de cada una de las cuatro definiciones anteriores, en la organización existen las llamadas “fuerzas para la innovación”, estas fuerzas se dividen a su vez en “restrictivas y positivas”. Tales “fuerzas” se mantienen en equilibrio cuando al interior de una organización se encuentra estable, pero entran en confrontación durante el proceso innovador.

**Fuerzas Restrictivas:** Son aquellas actitudes que se vinculan a un desempeño laboral pobre, como es la apatía, la pasividad, el miedo al cambio, la hostilidad, la ignorancia, etc. Estas actitudes se ven afectadas por fuerzas externas como la tradición, las presiones sociales y familiares, así como por la falta de visión de grupos comunitarios para aceptar algún tipo de innovación.

**Fuerzas Positivas:** Son aquellas actitudes dirigidas a la mejora de la competencia, productividad, calidad, desarrollo, conocimiento, etc. Tomando en cuenta estas consideraciones, Lewin llega a la conclusión de que los conocimientos de una persona son los que representan un menor grado de dificultad hacia el cambio y por lo tanto menor tiempo será requerido para lograr alguna innovación.

### 2.11.1 Método por el cual es implantada una innovación

Primeramente hay que aclarar que los individuos al interior de las organizaciones son los únicos con la capacidad de aceptar o rechazar las innovaciones que la organización piensa implantar, ya que ni las tareas ni las tecnologías cuentan con esa facultad de resistencia.

Así pues dado que los individuos son los únicos que pueden resistirse a los nuevos planteamientos, la administración en su totalidad debe contar con una estrategia para iniciar la implantación de la innovación, esta estrategia puede entonces darse de dos maneras muy distintas entre ellas, una por participación o la segunda por acatamiento.

De esta forma, la innovación mediante la participación a través de la administración incluye a los individuos o grupos seleccionando conjuntamente los nuevos objetivos o métodos para alcanzar los resultados deseados, esto sucede cuando la administración, informa con absoluta claridad a los trabajadores la necesidad de innovar, alentándolos a adoptar una actitud positiva hacia esta, así el resultado final será la obtención de la participación abierta y una mejor aceptación por parte de los individuos.

Sin embargo cuando se tienen empleados poco maduros que aceptan mejor un liderazgo dirigido, el único recurso que dejan como salida a la organización, es la aceptación de la innovación obligada o por acatamiento.

En este caso el director, utiliza su poder para forzar al grupo a obedecer, entonces en lugar de pasar del individuo al grupo, como sucede en el caso de la

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

innovación planeada con participación, el gerente impone la innovación al grupo y lo deja infiltrarse hasta llegar al individuo.

A pesar de esto cada estrategia como todo cuenta con sus ventajas y sus desventajas, ya que por ejemplo, en el caso del ciclo de la innovación por participación, una ventaja importante es el hecho de que una vez que esta sea aceptada, tiende a ser duradera puesto que todos han participado en el desarrollo de la implantación para la nueva innovación, sin embargo, su desventaja radica en que este tipo de innovación suele ser más lenta y evolucionaria lo que se necesitarán años para corroborar los resultados para una innovación notable.

Por consiguiente, la ventaja de la innovación por acatamiento radica en su rapidez, mediante la posición de poder por parte de los líderes y una desventaja es que esta estrategia de innovación tiende a ser volátil ya que se mantiene sólo en tanto el líder goce del poder de la posición que ocupa para conservarlo en vigencia, aunque en general se presente animosidad, hostilidad y hasta en algunos casos, una conducta abierta y oculta para derrocarlo. Así pues y en la mayoría de los casos, las organizaciones tratarán de usar una estrategia de innovación con participación mediante la implantación de tres fases principales analizadas más a detalle a continuación:

- a) Descongelamiento de los hábitos antiguos.
- b) Introducción de las nuevas conductas.
- c) Recongelamiento del nuevo equilibrio.

<i>Etapa</i>	<i>Sensación</i>	<i>Necesidad</i>
a) Descongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio</li> <li>• Insatisfacción</li> <li>• Toma de conciencia de la situación</li> <li>• Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación</li> <li>• Ansiedad</li> <li>• Dudas del propio modo de conducirse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las estructuras sujetas a cambio</li> <li>• Satisfacer nuevas necesidades</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Lograr la situación deseada</li> </ul>
b) Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio</li> <li>• Inestructura</li> <li>• Inestabilidad</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltear la mirada al entorno</li> <li>• Generar información</li> <li>• Buscar alternativas</li> <li>• Seleccionar alternativas</li> <li>• Abandonar viejas estructuras o esquemas</li> <li>• Mayor adaptación</li> <li>• Adoptar nuevos esquemas y estructuras</li> </ul>
c) Recongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado homeostático</li> <li>• Claridad de la situación</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Mayor adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar nuevos esquemas</li> <li>• Establecer contacto genuino con la opción elegida</li> <li>• Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas</li> <li>• Duración del cambio</li> </ul>

Figura tomada de Audirac y Colaboradores, 1994

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para resolver el problema de la introducción de la innovación en la organización, se debe descongelar el equilibrio existente, para hacer esto, se dispone de tres cursos de acción posibles.

- a) Aumentar la fuerza de las presiones que favorecen la innovación.
- b) Reducir el poderío de las fuerzas de presión que favorecen la innovación.
- c) Cambiar la fuerza de resistencia en apoyo a la innovación.

Posteriormente se pasa a la fase de innovación, demostrándole a las personas con problemas, que la innovación es benéfica para ellos para lo cual, los individuos adquieren así nuevos patrones conductuales.

Por último la organización trabajará para recongelar la situación, reforzando las nuevas conductas de acuerdo con algún programa determinado.

Durante esta estrategia de innovación la organización se verá confrontada quizá por algunos efectos desalentadores, ya que es muy probable que durante la época en que las actitudes y las opiniones se encuentran en un estado de transición se descubran las fuerzas que se oponen a la innovación, siendo en algunas ocasiones mas poderosas aún que las fuerzas que la apoyan.

Es aquí en donde el líder y los individuos entran en juego, al tratar ambos de prestar apoyo a las fuerzas que respaldan dicha transición, debilitando así las que favorecen a la situación antigua. Al hacer esto, la innovación comenzará a verse aceptada y se recongelará el nuevo equilibrio, sin embargo antes de llegar a este punto, existen grandes posibilidades de que la innovación genere una reducción en la eficiencia.

Al ponerse en marcha las tres fases del proceso de innovación pasando del descongelamiento a la innovación y finalmente al recongelamiento, la mayoría de las organizaciones se apoyan en sus propios gerentes, no obstante, hay ocasiones en que será necesario solicitar un agente de cambio ya sea del interior de la organización o externo a esta, por que es un experto en introducir algún tipo específico de innovación conductual.

A pesar de todo y que el agente del cambio sea interno o externo, hay algunas posiciones básicas que le permiten a la organización formular una estrategia útil para implantar el proceso innovador, Marguiles y Wallace (mencionados en Hodgetts, 1993) expresan estos conceptos de la siguiente manera:

1. Sea cual sea el enfoque inicial, cualquier esfuerzo que requiera una innovación en la conducta individual debe incluir los medios necesarios para asegurar que dicha innovación se produzca en realidad.
2. La innovación organizacional tenderá a lograr un mayor éxito cuando las personas clave de la administración inicien y apoyen tal innovación.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3. La innovación organizacional se consigue mejor cuando las personas que se verán afectadas por la misma, se incorporen al proceso tan pronto como sea posible.
4. Es poco probable que una técnica, que sólo se aplica una vez genere una innovación duradera y positiva.
5. Si se desean conservar los resultados, la organización debe contar con personal bien informado y motivado.
6. Ninguna técnica de innovación por sí sola es óptima para resolver todos los problemas organizacionales.

De esta manera la técnica de descongelamiento, cambio, recongelamiento, es el modelo a seguir por parte de cada método o técnica que se desee aplicar en cuanto a la implementación de una innovación en una organización, tales técnicas son analizadas en el siguiente apartado.

### 2.11.2 Otro método para implantar una innovación

Además de la técnica antes vista, Kurt Lewin también propone un modelo llamado análisis del campo de fuerzas, este modelo se basa en las leyes de la física y propone lo siguiente: un objeto inmóvil permanecerá así a menos que las fuerzas para moverlo sean superiores a las fuerzas que lo mantienen inmóvil.

De igual manera al interior de una organización existen fuerzas que favorecen la innovación y las fuerzas que se resisten a la misma, por lo que la fuerza que tenga mayor peso será la que domine a la otra.

Las presiones que favorecen a la innovación se determinan en *fuerzas de apoyo* y las presiones que se resisten al cambio son llamadas *fuerzas de resistencia*.

#### 2.11.2.1 Tres estrategias para la gestión de la innovación

En sus intentos por gestionar el cambio dentro de las organizaciones, así como en su vida personal, el individuo utiliza una de las tres estrategias propuestas por Chin y Benne (mencionadas en Bartlett, 1987):

1. racional-empírica,
2. normativa-reeducativa y
3. poder-coacción.

#### 2.11.2.2 Estrategia Racional-Empírica

Esta parte de dos supuestos: (1) las personas son racionales y (2) cuando una propuesta se explica con claridad, los individuos comprenden que les

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

beneficia y aceptan el cambio. Esta estrategia fomenta la adquisición de conocimientos e información para comprender mejor los aspectos sustantivos del cambio.

Uno de los principales puntos fuertes de esta estrategia es que obliga a examinar de manera minuciosa los pros y los contras de la situación y presentar la lógica de la decisión.

Sin embargo su punto débil está en que tiene sus raíces en las inexactitudes de sus supuestos básicos. Además de que pensemos que hemos explicado algo muy detalladamente a otra persona no podemos suponer que esta lo haya entendido de la misma manera que nosotros deseamos, por lo que si queremos que las personas acepten el cambio hemos de tener en cuenta como perciben los demás lo que tratamos de decirles.

### **2.11.2.3 Estrategia Normativa-Reeducativa**

Esta estrategia toma en cuenta los valores, las actitudes, las intenciones y los hábitos de los individuos involucrados en el proceso del cambio.

Esta estrategia supone que las experiencias laborales afectan, personal y emocionalmente a las personas, y reconoce también el impacto de la cultura organizativa como fuerza de resistencia o de apoyo al cambio.

El punto fuerte de esta estrategia es su utilidad tanto en el diseño como en la ejecución del cambio, ya que ésta obliga a centrarse en el cambio en términos de cómo reaccionarán los demás, que significa el cambio para ellos y si el cambio satisface adecuadamente sus necesidades.

Su punto débil es su lentitud, ya que con frecuencia, solamente podemos detectar sus defectos si ha transcurrido un tiempo considerable.

### **2.11.2.4 Estrategia de Poder-Coacción**

Esta estrategia se basa en el supuesto de que el individuo que desea el cambio tiene más poder que aquel que tiene que aceptarlo, ya que este último cambiará ya sea por miedo o por castigo.

Las estrategias asociadas con el poder-coacción se centran en dos tipos de poder. En primer lugar, el poder que acompaña a la posición jerárquica del individuo conjuntamente con la amenaza implícita de sanciones económicas a aquellos que no acepten el cambio. En segundo lugar, el uso del poder natural, donde se utilizan los sentimientos de culpa y vergüenza con el objeto de lograr la aceptación del cambio.

El punto fuerte de esta estrategia es que reconoce la importancia de la legitimidad de los niveles de dirección superiores.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Y su punto débil es que el uso de las amenazas, la culpabilidad o la vergüenza no son a largo plazo, estrategias eficaces.

Como nos hemos podido dar cuenta hasta el momento, el tema tanto de la innovación como del papel que juega al interior de la organización el innovador, es esencialmente amplio y repercute en cada parte de la organización por más alejada que ésta esté, sin embargo existen varias técnicas mediante las innovaciones son introducidas en la organización, las cuales se verán a continuación.

### **2.12 Técnicas para la innovación individual y organizacional.**

Debido a que las amenazas externas están en constante movimiento, una organización estática con el tiempo se convertirá en un fracaso, debido a su escasa o nula capacidad de transformación interna, ante cualquier adversidad externa.

Por transformación externa se debe entender, tanto la conducta del personal como la organizacional de una empresa, la adaptación individual a sus distintos puestos, las relaciones personales o de grupo, la forma en que la organización se encuentra estructurada, etc., son piezas fundamentales en el diseño de adaptación por parte de la organización ante cualquier innovación.

Es por todo esto que las técnicas para la innovación individual y organizacional resultan ser toda una serie de decisiones integradas que representan una solución colectiva ante cualquier problema de este tipo.

Estas técnicas (mencionadas en Michel, 1983) y en (Manganelli, 1995) que se dividen en dos grandes grupos son las siguientes:

#### **Técnicas orientadas hacia el individuo**

- Modificación de la Conducta Organizacional (Mod. de la C.O.).
- Administración por Objetivos (APO).
- Desarrollo Gerencial.

#### **Técnicas orientadas hacia la organización.**

- Desarrollo Organizacional (D.O.).
- Auditoría Administrativa.
- Ciclo de Control.
- Reingeniería.

Cabe aclarar que todas y cada una de ellas son importantes en cuanto a la modificación de la conducta del individuo, ya sea directa o indirectamente, como en el caso de las técnicas de innovación organizacional, ya que aunque estas no

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

se enfocan a cambiar la conducta de un individuo directamente, su implantación en la organización sí repercute indirectamente en forma general sobre su actuación.

Así como también que el tipo de técnica elegida para llevar a cabo cualquier innovación al interior de las empresas, dependerá sólo de las necesidades internas en cada una de ellas no importando si alguna es más reciente que otra, ya que todas pueden ser válidas y necesarias ante cualquier urgencia de innovar.

### 2.12.1 Modificación de la Conducta Organizacional.

Esta técnica tiene sus raíces en el Conductismo Moderno que surge de la significativa distinción que señaló B. F. Skinner entre conductas respondientes o reflexivas del condicionamiento clásico y las conductas operantes que son el resultado del condicionamiento operante.

De forma más sencilla, en el condicionamiento clásico las personas aprenden automáticamente a responder a un estímulo, mientras que en el condicionamiento operante, las personas deben “operar” sobre el medio ambiente para obtener un resultado deseable (recompensa).

En otras palabras en una perspectiva operante, la conducta organizacional es en gran medida una función de sus consecuencias.

Los principios de Skinner como estrategia de innovación para la conducta en los humanos tuvieron sus inicios en el campo de la salud mental, posteriormente esta técnica se aplicó al campo de la educación, en particular a la modificación de la conducta individual, empleando técnicas de instrucción en el salón de clases y en el manejo de niños problema.

En cuanto a la conducta al interior de una organización, esta técnica experimentaría naturalmente ambientes mucho más complejos y menos controlados.

Volviendo al tema principal de esta técnica y basándonos en que el comportamiento depende de sus consecuencias, es por eso que individuos de mayor nivel en una organización pueden controlar la conducta de sus empleados, al manipular estas consecuencias.

Así el modelo para Modificación de la Conducta Organizacional se fundamenta en gran medida en la *ley de causa y efecto*, afirmando que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta que viene acompañada de consecuencias poco favorables.

Existen dos condiciones para la aplicación exitosa del modelo de Modificación de la Conducta Organizacional, la primera es que el líder debe ser

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

capaz de identificar algunas consecuencias poderosas como las perciba el empleado y posteriormente debe ser capaz de administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se efectuará y sus consecuencias.

De esta manera surgen las llamadas consecuencias alternativas formadas mediante diferentes acciones que se presentan por parte de los individuos, tales acciones (mencionadas en Davis, 1991) son descritas a continuación:

**Reforzamiento Positivo:** Este ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición del comportamiento.

**El moldeado:** Este se produce cuando el reforzamiento exitosos se repite y se está cerca del comportamiento deseado. El moldeado es particularmente útil para enseñar tareas complejas.

**El reforzamiento negativo:** Se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo que normalmente añade algo desfavorable.

**El castigo:** Surge cuando una consecuencia *desfavorable* acompaña y desalienta un comportamiento indeseado, este tiene algunas limitaciones, una de las más importantes es que el castigo solamente desalienta un comportamiento indeseable, no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

**Extinción:** Se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento.

De esta forma los líderes saben la manera más fácil de lograr resultados favorables mediante la manipulación activamente de las consecuencias favorables o desfavorables del comportamiento.

Sin embargo, para un estudio más detallado sobre la conducta de un individuo, los líderes deben también vigilar el comportamiento del empleado para saber con qué frecuencia o qué también lo están haciendo. Esta frecuencia del comportamiento crea una *línea de base* o estándar, con el que se pueden comparar las mejoras.

Posteriormente el gerente debe de diagnosticar si el reforzamiento deberá de aplicarse de manera continua o parcial, en caso de elegir cualquiera de las dos, esto se llevará a cabo de la siguiente manera:

**Reforzamiento continuo:** Se produce cuando un reforzador acompaña a cada comportamiento correcto por parte del empleado. En algunos casos, este nivel de reforzamiento es deseable para fomentar un aprendizaje rápido, pero en

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

la situación del trabajo habitual generalmente no es posible recompensar a un empleado para cada comportamiento correcto.

**Reforzamiento parcial:** Este ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Con el reforzamiento parcial el aprendizaje es más lento que con el reforzamiento continuo. Sin embargo, una característica única es que el aprendizaje tiende a retenerse por más tiempo.

Además estos reforzamientos responden o están inmersos en una última categoría de intervalos, el intervalo fijo y el intervalo variable.

**Intervalo Fijo:** Este ofrece un reforzamiento después de un determinado periodo.

**Intervalo Variable:** Ofrece reforzamiento después de varios periodos.

Para concluir se debe señalar que el principal beneficio de la modificación del comportamiento está por el lado de estimular a los líderes para que estos analicen por qué sucede y con qué frecuencia, e identifiquen las consecuencias específicas que ayudarán a cambiarlo cuando se aplica de manera sistemática.

Aunado a esto, la retroalimentación del desempeño y el reconocimiento con frecuencia son partes de esta estrategia por que tienden a ser deseadas y por lo tanto se convierten en sólidos reforzamientos.

De esta manera, cuando se identifican los comportamientos específicos y se aplican adecuadamente los reforzamientos deseados, la modificación del comportamiento puede producir importantes mejoras en áreas específicas como en los retardos, las faltas, las tasas de error, etc.

### 2.12.2 Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos es una forma de obtener mejores resultados administrativos, basándose principalmente en las observaciones de lo que hacen los gerentes con éxito en las organizaciones, especialmente en la dirección de gerentes, limitándose a los niveles más altos de esta gerencia, además de que a su vez relacionan varios problemas clave de la administración en una organización como: Qué se espera en términos de objetivos, el reconocimiento de los procesos, la programación del trabajo, la administración de los salarios y la valoración de la promoción.

Además la Administración por Objetivos es un método por el cual el gerente de alto nivel y el gerente subordinado de una organización identifican áreas principales de responsabilidad para una buena o mala actuación, planificando mejor la medición de los resultados conforme a los estándares.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las ventajas de este tipo de administración es que produce mejores resultados, costos más bajos, un mejor desempeño, más personas a promover, mejora la calidad del servicio, el desarrollo de mejores capacidades de los empleados e incentiva la innovación y el desarrollo.

En cuanto a la innovación de tipo conductual la Administración por Objetivos adquiere la forma de disciplina por objetivos, siendo así un modelador de la conducta individual.

De esta forma (mencionado en Michel, 1983) la Administración por Objetivos establece dos aspectos principales que constituyen el punto de vista conductual moderno de esta disciplina:

- a) Define una lista de acciones, regulaciones, reglas, conductas u ofensas a las que deben dirigirse las medidas correctivas y remediadoras.
- b) Proporciona un conjunto de procedimientos que deben de ponerse en acción cuando tales ofensas ocurran. Esto también puede incluir la acción de otorgar a ciertas personas la autoridad disciplinaria y crear grupos que traten y apliquen los procedimientos.

Dado que en cualquier tipo de organización existen distintos tipos de conductas que no pueden ser permitidas, puesto que impiden a la organización lograr satisfactoriamente con sus objetivos, a los miembros realizar su trabajo o que se interfiere en los derechos personales de los demás, de esta manera se enumeran tales ofensas en orden de seriedad y severidad, yendo desde “menores”, “moderadas” y “mayores” hasta incluso en alguna otra clasificación.

Por lo tanto la disciplina en un ambiente de esta naturaleza tiene caracteres especiales que no son propios de la disciplina de otros ambientes, como por ejemplo el del hogar, la iglesia, etc. Esta diferencia se centra alrededor de los objetivos y propósitos de la organización, por lo que los supuestos de la disciplina por objetivos en el ambiente de trabajo (mencionados en Michel, 1983) pueden enumerarse de la siguiente manera:

1. La disciplina en el trabajo en su mayor parte, se acepta voluntariamente y si no es así, la disciplina no es legítima. Tal negociación voluntaria significa que la persona acepta libre y espontáneamente lo que se propone, con un conocimiento total de las exigencias y de los premios y castigos por los éxitos y fracasos.
2. La disciplina no es un sistema de castigo sino un modelador de la conducta. Esto significa que no sólo son castigos verbales o físicos los usados como respuesta, sino que deben emplearse todos los elementos en el sistema que puedan combinarse convenientemente para provocar la conducta deseada.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3. El pasado proporciona experiencia útil para definir y cambiar la conducta, pero no es una guía infalible para lo correcto y lo equivocado. El hecho de que algo se haya ejecutado insistentemente en el pasado no es, por supuesto, una garantía de que sea la mejor conducta para el presente.
4. La contribución de las reglas son una guía razonable para cuando haya que apartarse de las normas y regulaciones. Cuando los subordinados conocen bien sus objetivos y los de sus unidades, las variaciones de la regla y regulaciones se convierten en parte de sus capacidades profesionales y ocupacionales.
5. Los cuadros, listas y compendios de normas y regulaciones deben revisarse periódicamente conforme a los objetivos de la organización, para verificar si todavía son efectivos. En las organizaciones donde se aplica la Administración por Objetivos, deben de revisarse las reglas en forma periódica y examinar las regulaciones de la organización para evitar desvíos en la conducta que se exige a los empleados.
6. La aplicación de la disciplina individual por objetivos, hace que el individuo sea responsable y las diferencias individuales son explicables por los resultados individuales. El que actúa en forma excepcional logrando resultados excepcionales debe ser tratado con mayor tolerancia cuando viola una norma organizacional aceptable.

Sin embargo para hacer al proceso disciplinario una acción de enseñanza e innovación en la conducta del individuo, deben aplicarse algunas condiciones:

- Las reglas y reglamentaciones deben concebirse y hacerse como se describieron anteriormente.
- Cuando ha ocurrido una aparente violación, la acción que debe tomarse debe ocurrir lo más pronto posible.
- A la persona acusada deben presentársele los hechos y la fuente de los mismos.
- Si se viola una regla específica, esta regla debe ser establecida.
- Debe darse la razón de ser de la norma.
- Preguntar al presunto ofensor si los hechos como se han manifestado son correctos.
- Establecer la acción correctiva en una forma positiva y de avance.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De esta manera y en forma general se puede decir, que la Administración por Objetivos en forma de guía individual es una excelente herramienta para los gerentes ya que principalmente, ellos pueden manejar y cambiar la conducta reprobatoria de los individuos, mejorando así todos y cada uno de los aspectos organizacionales que conforman una empresa.

### 2.12.3 Desarrollo Gerencial

Esta técnica está enfocada principalmente a proporcionar algunos programas y acciones específicos para su uso al supervisor, para que por medio de éste se acelere el crecimiento, mediante la innovación en la conducta del individuo.

Este Desarrollo Gerencial puede ser impartido y aprendido de la siguiente manera:

- Puede ser un curso dictado en la misma compañía o fuera de ella, patrocinado y conducido por un especialista entrenado al que se le llama “director de desarrollo gerencial”.
- Puede ser un seminario, curso o conferencia, dirigido por una organización foránea, en el que las personas adquieren ideas frescas y nuevas e información avanzada.
- Puede incluir ciertos tipos de asesoramientos y consejos realizados periódicamente por el supervisor o algún consejero o empleado especialista de la compañía.

Aunado a esto también se puede llegar a innovar en la conducta de un individuo dentro de esta misma técnica, mediante la aplicación del Entrenamiento por Objetivos, estos objetivos importantes del entrenamiento son aquellos que resuelven problemas e introducen las innovaciones. La mejor forma de lograrlo es definiendo el objetivo conductual que se quiera alcanzar a través de este entrenamiento y posteriormente verificar si se logró el objetivo, su respectiva aplicación (mencionada en Huse, 1980) es de la siguiente forma:

1. Esta definición de entrenamiento surge como consecuencia de las innovaciones en la enseñanza bajo el título de *tecnología conductista*, entrenamiento significa “cambiar la conducta”. Este entrenamiento debe modelar la conducta de los individuos conforme a un fin predeterminado, este fin por su parte deberá ser aprobado previamente por las necesidades de la organización, los objetivos organizacionales o por el mismo individuo.

2. El fin del entrenamiento siempre es un fin inferior supeditado a un objetivo más importante y no es un fin en sí mismo.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3. La evaluación de la efectividad del entrenamiento depende, entonces, de que se logre una innovación en la conducta que se determinó y definió con anticipación a la liberación del esfuerzo inicial.

Al igual que las dos técnicas anteriores, el Desarrollo Gerencial también brinda una solución en cuanto a la innovación conductista al interior de las organizaciones, por lo que sólo queda por checar aquellas técnicas que están enfocadas a innovar al sistema organizacional de una empresa, las cuales se mencionan a continuación.

### 2.12.4 Desarrollo Organizacional

Esta técnica surge durante los años cincuenta y sesenta, bajo la bandera de un nuevo tipo de capacitación. Este consiste en aplicar una estrategia de intervención, la cual utiliza el proceso de grupo para modificar el clima de la organización, con el objeto de hacer que ocurra una innovación planeada.

Aunado a esto, Desarrollo Organizacional tiene como objetivo principal, modificar las creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor al rápido ritmo de la innovación.

Hay que mencionar además que el Desarrollo Organizacional, es un programa extenso que se interesa en las interacciones de las diferentes partes de la organización en tanto estas se afecten entre sí, también se interesa en la estructura y el proceso, así como en las actitudes de los individuos.

Así pues de esta manera el Desarrollo Organizacional (mencionado en Davis, 1991) está conformado por ocho características principales tales como:

1. La orientación sistemática: La innovación en la sociedad moderna es tan dinámica que las organizaciones requieren que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que acarrea la innovación.

2. Los valores humanísticos: Estos son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados. Para ser eficaz y renovarse constantemente así misma una organización necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportaciones. El clima más propicio para ello es aquel que crea oportunidades de crecimiento al subrayar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva.

3. El uso de un agente de cambio: Los programas de Desarrollo Organizacional, se sirven de uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar la innovación. Estos agentes pueden ser internos o externos a la organización.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La ventaja de recurrir a ellos es que tienen mayor objetividad y experiencias más heterogéneas, además de que son capaces de obrar independientemente sin estar vinculados a la jerarquía ni a las políticas de la compañía.

4. Solución de problemas: Para cubrir esta característica, el Desarrollo Organizacional, capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

5. Retroalimentación: El Desarrollo Organizacional, depende en forma importante de la retroalimentación de los participantes para que éstos reciban constantemente la información que les ayude a sustentar sus decisiones. La retroalimentación los impulsa a entender cómo los ven los demás y a tomar decisiones autocorrectivas.

6. Orientación de contingencia: El Desarrollo Organizacional en ésta área, se le considera como flexible y pragmático y adopta formas de acción adecuadas a necesidades particulares. Aún cuando algún agente de cambio del Desarrollo Organizacional pudiera tratar de imponer una sola fórmula mejor para el grupo, por lo general se utiliza la discusión abierta de varias posibles alternativas en lugar de una sola.

7. Aprendizaje vital o experimental: El término *aprendizaje vital o experimental* significa que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral, por los distintos tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo, posteriormente pueden analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

8. Intervenciones en nuevos niveles: La meta general del Desarrollo Organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Y esto se logra reconociendo que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o de la organización total.

Se prepara entonces una estrategia global del Desarrollo Organizacional (mencionado en Huse, 1980) con *una o más intervenciones*, que son actitudes estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficacia de su trabajo.

El Desarrollo Organizacional al tratar de lograr que una empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente hacia a donde se quiere o debería estar, requiere seguir un proceso completo conformado por los siguientes pasos:

1. *Diagnóstico inicial*: El consultor se reúne con la alta gerencia para definir la naturaleza de los problemas de la empresa, elaborar los acercamientos del Desarrollo Organizacional que tengan más posibilidades de éxito y asegurarse del apoyo completo de la autoridad.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2. *Integración de la información:* Pueden llevarse a cabo encuestas para determinar el clima de la organización y los problemas conductuales.

3. *Retroalimentación de la información y confrontación:* Se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir las áreas de desacuerdo y establecer las prioridades de la innovación.

4. *Planeación de la acción y solución de problemas:* Los grupos utilizan la información para elaborar recomendaciones específicas para la innovación.

5. *Construcción de equipos:* El consultor impulsa a los participantes a evaluar la forma en que van a trabajar juntos, también les ayuda a percatarse del valor de la comunicación abierta y la confianza mutua, como requisitos para que el grupo funcione mejor.

6. *Desarrollo intergrupar:* Después de que se hayan formado y desarrollado pequeños equipos, pueden desarrollarse grupos más grandes comprendidos por varios equipos.

7. *Evaluación y seguimiento:* El consultor ayuda a la organización a evaluar los resultados de sus esfuerzos en cuanto a la implantación del Desarrollo Organizacional y a desarrollar programas adicionales en áreas en las que son necesarias.

En resumen el Desarrollo Organizacional, es una estrategia de intervención que se vale de los procesos de grupo para centrarse en la cultura global de una empresa, con el objeto de lograr el mejoramiento del clima al interior de la organización a través de una innovación planeada.

A pesar de que el Desarrollo Organizacional tiene sus limitaciones, como todas las técnicas antes vistas, esta es una excelente herramienta para introducir la innovación de tipo organizacional, sirviéndose de un agente para que colabore en la investigación de las actividades y en su posterior retroalimentación.

### 2.12.5 Auditoría Administrativa

Esta técnica es aplicada a las organizaciones únicamente por los consultores externos a ella, realizando lo que se conoce como Auditoría Administrativa o una "investigación general del negocio".

Más específicamente, una Auditoría Administrativa no es un estudio como el que se lleva a cabo en cualquier compañía de tipo progresista, en donde tienen la costumbre de realizar una auditoría de sus cuentas por lo menos una vez al año, con el objeto de establecer la adecuación y exactitud de tales cuentas y para descubrir deficiencias fiscales que puedan necesitar una corrección, por el contrario una Auditoría Administrativa busca investigar debajo de la *superficie*

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

aparente de una compañía, concentrándose en la armonía y la dinámica internas que yacen bajo ella.

Siendo así cabría la necesidad de preguntarse ¿pero por qué las compañías quieren realizar estos análisis de arriba abajo, además de las acostumbradas auditorías contables?

Obviamente que se debe a que los responsables de la compañía sienten una necesidad de innovación en la organización o en la dirección y quieren tener una imagen más profunda de todo el cuadro, antes de tomar alguna acción que pudiera resultar equivocada.

Ahora bien las áreas en donde se aplica esta técnica (mencionado en Michel, 1983) son las siguientes:

1. Naturaleza e historia de la corporación.
2. Propiedad y estructura corporativa.
3. Posición financiera.
4. Control administrativo.
5. Productos y mercados.
6. Manufactura.
7. Investigación y desarrollo.
8. Organización.
9. Recursos humanos/personal.

Como conclusión se puede señalar en forma general que el propósito fundamental de la Auditoría Administrativa es el proporcionar una herramienta más a la organización para que por medio de esta se lleve un control de lo que está funcionando o no al interior de la organización, para que así los individuos aumenten su desempeño como medida principal del éxito.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.12.6 Ciclo de Control

Antes de pasar a definir que es el Ciclo de Control, resultará pertinente al lector de esta investigación, conocer en primera instancia el significado de las palabras “planeación” y “control”.

La planeación es una parte de la técnica administrativa que se ha identificado como el Ciclo de Control. El ciclo es un proceso que consta de los siguientes pasos:

- 1) *Planeación de las operaciones.*
- 2) *Dirección de la implantación de los planes.*
- 3) Evaluación de los resultados, comparándolos con los requerimientos del plan.

De esta manera el Ciclo de Control es esencialmente un *mecanismo de control* para llevar a cabo una innovación organizacional. Así la tercera etapa (evaluación) que regresa a la primera (planeación) tiene la oportunidad de tomar acciones correctivas cuando los resultados no son aceptables.

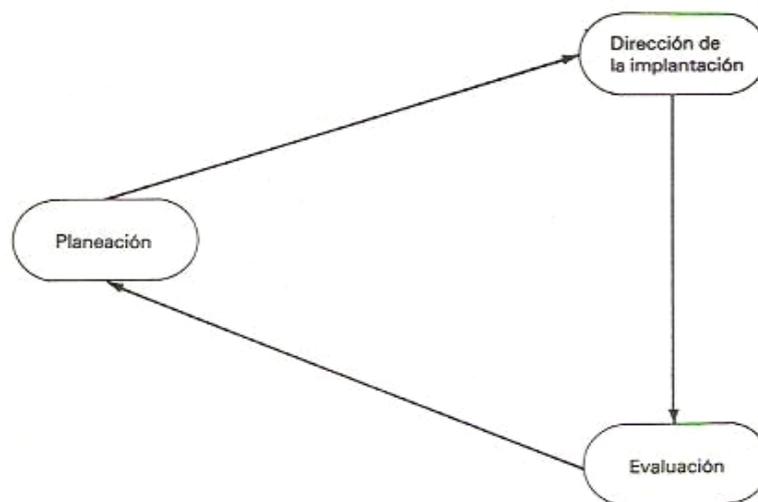


Figura tomada de Michel, 1983.

El propósito principal del Ciclo de Control es, anticiparse a los cambios en el medio ambiente que afectarán la demanda de los productos, programas y servicios de la organización. Así las capacidades de oferta de la empresa pueden ser adaptadas a una oferta más efectiva y eficiente de los recursos requeridos y se pueden hacer innovaciones en sus productos y programas y servicios cuando surja una oportunidad.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La característica de anticipación del Ciclo de Control también hace posible asegurar un *lapso de tiempo* durante el cual se puede adaptar e innovar, de modo que los productos de la organización estén disponibles cuando la demanda por ellos se materialice.

Por último hay que señalar que una razón importante de la acción del Ciclo de Control, radica en que su planeación permite a los miembros de las organizaciones, desarrollar *expectativas mutuas* sobre las innovaciones que ocurrirán en el futuro. El punto importante aquí es que las personas se acostumbran a actuar en ciertas formas y si hay que innovar se debe de entender y acordar con ellas sobre la anticipación del exterior.

### 2.12.7 Reingeniería

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las Organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar la innovación. Esta operacionalización se fundamenta principalmente en las tres "C":

**Cliente:** el cliente es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar cómo él desea ser atendido.

**Competencia:** Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

**Cambio:** Busca que las Empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

La reingeniería además actúa en cinco campos sustanciales (mencionado en Manganeli, 1995) los cuales son los siguientes:

- Estructura.
- Procesos.
- Tecnología.
- Clima y cultura organizacional.
- Recursos humanos.

#### **Estructura**

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que éstas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

trabajadores ineficientes e ineficaces; claro está, se debe estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

También la organización debe de ser de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente. Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el de facilitador; además, tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran. También hay que puntualizar que ahora el trabajador se evalúa no sólo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.

### **Procesos**

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos siguientes:

- Técnico
- Táctico
- Estratégico
- Administrativo

Además debe haber un enfoque sistémico: todo hacia el cliente.

Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos y la responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

### **Tecnología**

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información.

### **Clima y cultura organizacional**

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega, entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / Visión.

### **Recursos humanos**

El primer punto que toca la reingeniería de Recursos Humanos, es la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización. Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral, además de eliminar la concepción en los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, por lo que ahora será más bien fuente de retos y satisfacciones.

Los recursos humanos se pueden enfrentar al futuro competitivo sólo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa. Además, se debe tener una visión de largo plazo en la contratación; ya que de nada podrá servir a los empresarios la excesiva rotación del personal.

De lo anterior se desprende que las organizaciones, como entes dinámicos que son, necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigente; además, de que se tiene que poner una especial atención a los planos organizativo dinámicos, estructurales, funcionales y del comportamiento, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar esta innovación por la vía de la reingeniería.

Antes de iniciar la innovación como tal, debemos hacer un diagnóstico organizativo de la situación, pues operar el cambio ya sea por vía de la Reingeniería, Calidad Total, Círculos de Calidad, Benchmarking, o cualquier otro tipo de operacionalización del cambio, requiere un análisis de la endoestructura (organización) y exoestructura (entorno).

### **2.12.7.1 La innovación y la reingeniería**

El implementar una innovación requiere, al menos, tres etapas según Hersey y Blanchard (mencionado en Manganelli, 1995) a saber:

- Conocimiento en lo que se quiere innovar.
- Innovación en el comportamiento organizacional.
- Innovación de tipo grupal.

Es necesario el diseño de una metodología para la implementación del sistema de operacionalización que elimine o, al menos, minimice, la resistencia a la innovación, a través de:

- Diagnóstico o encuesta de actitud dirigida al personal.
- Definición de una estrategia para la sensibilización, concientización y dotación de conocimientos sobre reingeniería, poniendo énfasis en información sobre los mecanismos y sus beneficios.
- Determinar los sistemas básicos de la organización: estratégico, táctico, técnico y administrativo, claro está, en una forma participativa.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- Formulación de una nueva Misión / Visión.
- Identificación de macroprocesos y subprocesos dentro de la estructura.
- Ejecución de actividades dirigidas a todo el personal, a modo de presentación y justificación de las innovaciones, permitiendo por supuesto, las sugerencias de los trabajadores.
- Acercamiento práctico a la realidad; aquí se puede hacer una simulación con una prueba para analizar la respuesta.
- Una implantación definitiva exclusivamente cuando se esté seguro de la funcionalidad de la operacionalización.
- Seguimiento y evaluación, para que exista la retroalimentación.

De esta forma la reingeniería cierra el círculo correspondiente a las técnicas de innovación de tipo organizacional, para pasar de lleno a los dos últimos factores correspondientes a este capítulo, los factores que inhiben y los que estimulan la innovación.

### **2.12.8 Factores que inhiben la innovación**

Es difícil definir con exactitud por que sucede siempre una resistencia a la innovación ya sea por parte de las organizaciones como de los individuos, tal vez, las organizaciones por que se oponen a realizar cosas diferentes en condiciones nuevas. Pero desde el punto de vista de los individuos, la resistencia a la innovación se genera por que les asusta la idea, al mismo tiempo que la conceptúan como amenazadora.

#### **2.12.8.1 Resistencia individual**

Tal y como lo explica Roethlisberger (mencionado en Davis, 1991) la innovación en el ambiente laboral, se vuelve complicada ya que son los ajustes hechos mediante las actitudes de los empleados, para así producir una reacción la cual está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia la innovación.

Roethlisberger ilustra la reacción a la innovación mediante un patrón conocido como gráfica "X", en donde ésta es interpretada por el individuo según sus propias actitudes, o sea lo que el individuo piensa de la innovación, alternando también la forma en que este reaccionará.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

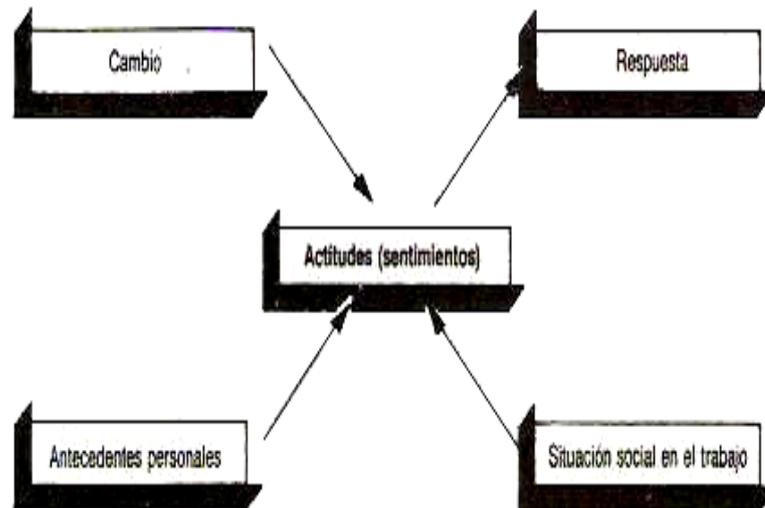


Figura tomada de Davis, 1991.

Estos sentimientos, no son una coincidencia, sino que representan la historia de cada quien, es decir sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas y cada una de sus expectativas sociales en su vida, siendo lo que cada uno lleva al trabajo. Otra causa es el ambiente laboral que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas.

Sin embargo y a pesar de lo que se diga, hasta cierto punto esta resistencia es considerada como positiva, ya que provoca estabilidad y se puede predecir más fácilmente el comportamiento, ya que por ejemplo si no existiera aunque sea un poco de resistencia, el comportamiento organizacional, podría llegar a tornarse caótico.

Pero a pesar de esto es definitivamente indudable que existen dos desventajas creadas por el exceso de resistencia hacia la innovación, estas son: La obstaculización a la innovación y el progreso.

Estos tipos de resistencia (mencionados en Robbins, 1996) se manifiesta al interior de las organizaciones mediante tres maneras, inmediata, implícita o diferida, por lo que sería un error llamarla a imaginar de forma estandarizada.

- a) Resistencia Inmediata: Es aquella en donde se proponen las innovaciones, dando como resultado que los empleados inmediatamente respondan, por medio de quejas, retrasando de alguna manera el trabajo, organizando huelgas, etc.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- b) **Resistencia Implícita:** Esta se manifiesta de manera más sutil por parte de los individuos, a través de la pérdida de motivación para trabajar, aumentando el número de errores, faltando más a laborar, etc., por lo que es más difícil que se reconozcan.
- c) **Resistencia Diferida:** Esta es casi similar a las acciones diferidas, por que en definición se pueden ir acumulando poco a poco las inconformidades, para después explotar por medio de alguna respuesta, por eso se dice que sólo se han diferido y almacenado.

Hay que aclarar que a nivel individual, esta resistencia se debe a aspectos como la percepción selectiva, los hábitos y la búsqueda de seguridad.

Así desde este punto de vista, la resistencia a la innovación suele surgir por cinco razones principales, ubicadas dentro de la resistencia a nivel individual:

**Percepción selectiva:** Las personas captan la realidad dentro de una estructura particular que ha sido creada y tiene la influencia de sus propias actitudes, experiencia y opiniones. Con la percepción selectiva, el individuo logra evadir la necesidad de innovación en su estilo de liderazgo.

**El hábito:** Los individuos manejan sus actitudes personales y las asociadas con la organización de un modo establecido. Estos hábitos no sólo brindan un método programado para tomar decisiones, sino que también sirven como fuente de satisfacción personal.

**Necesidad de Seguridad:** Los individuos buscan la seguridad en el pasado, por lo que hacer las cosas como se hacían antiguamente tiene prioridad antes de intentar nuevos métodos.

**Temor a lo desconocido:** Aquí las innovaciones sustituyen a la ambigüedad e incertidumbre, por lo conocido.

**Factores económicos:** Estos surgen principalmente cuando el individuo se preocupa si la innovación entrante, afectará a sus propios ingresos.

Para terminar hay que añadir un último factor por el que un individuo piensa rechazar cualquier tipo de innovación, más aún si ésta le es benéfica para sus tareas que realiza, la ignorancia, ya que ésta suele ser en muchas ocasiones el culpable número uno para que una innovación fracase, por que antes que nada, se debe informar a los trabajadores sobre los nuevos cambios, para tratar de crear cierto conocimiento sobre los beneficios que traerán las innovaciones, sin embargo este rechazo no sólo se presenta de manera individual, sino que también es tema a investigar hacia cuales son los factores principales para que las organizaciones en su totalidad quieran rechazar cualquier innovación.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.12.8.2 Resistencia organizacional

A nivel de la organización, esta resistencia se aplica a menudo por la necesidad de estabilidad, el efecto de inversiones anteriores y las restricciones creadas por contratos previamente acordados.

Por eso la resistencia de tipo organizacional, obedece a factores como:

**La estabilidad:** Factor importante para las organizaciones (sobre todo para las de mayor tamaño) dan una atención especial a esta estabilidad, recurriendo a las descripciones de puestos, a las líneas de autoridad definidas y a los controles estrechos, en un esfuerzo por asegurar tanto la predictibilidad como también la productividad. Además para responder a presiones de tipo externas, ésta tratará de minimizar su efecto por medio de su estructura, asignando grupos o departamentos específicos a la tarea de enfrentarse con ellas, así cada división o unidad sólo afronta una cantidad mínima de estas fuerzas, dedicando el tiempo restante a otros esfuerzos de la organización.

**Amenaza a la asignación de recursos ya establecidos:** Las organizaciones se resisten a la innovación ya que han invertido sus recursos en un proyecto o ubicación dados, por lo que están determinados a seguir una estrategia en particular.

**Contratos anteriores:** Todas las empresas celebran contratos con otras, por lo que resulta un tanto difícil no atender lo pactado, como ejemplo de estos se citan los acuerdos con sindicatos, proveedores, competidores y clientes.

**Amenaza a la habilidad:** La innovación en los patrones organizacionales, pueden amenazar la pericia de los grupos especializados.

**Inercia de grupo:** Aunque los individuos desearan cambiar en su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos.

**Amenazas a las relaciones ya establecidas de poder:** Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder legalmente establecidas dentro de la organización.

De esta manera ilustrada, aunque cada persona interprete la innovación de manera individual, frecuentemente cada una muestra su apego al grupo al que pertenece, uniéndose a él de cierta manera uniforme, creando así una barrera como producto de la reacción hacia la innovación.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

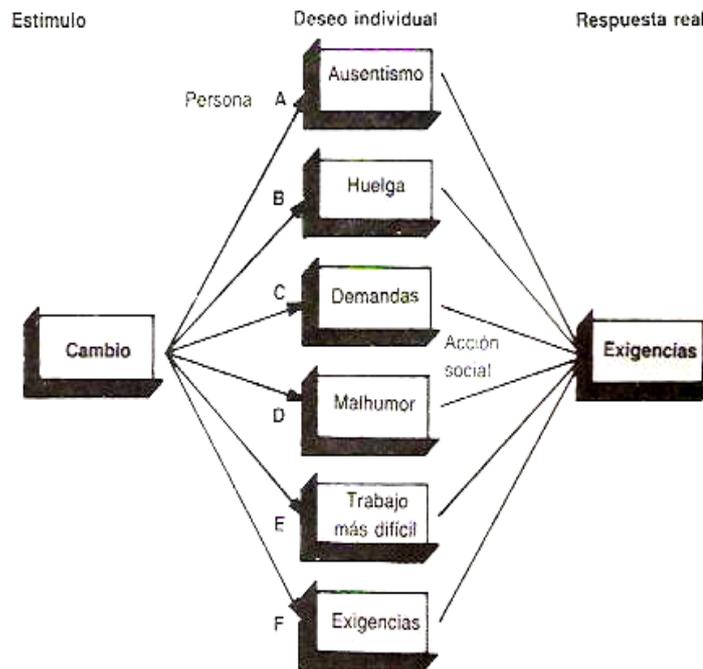


Figura tomada de Davis, 1991.

También existen algunas características organizacionales (mencionadas en Huse, 1980) que aparentemente afectan el programa de una innovación. Estas características son complejidad, centralización, formalización, estratificación, volumen de producción y eficiencia.

Además de estas características internas de la organización, parece que la relación entre esta y su medio ambiente ejerce un impacto sobre la innovación de tipo organizacional.

**La complejidad:** esta se define como la variedad de ocupaciones y /o profesiones, especialmente en aquellas que comprenden altos niveles de conocimiento como la ingeniería, que se encuentran en una organización, por lo que a mayor variedad o número de ocupaciones/profesiones, mayor será la complejidad. Presumiblemente, la variedad de conocimientos que posean los miembros de la organización produce una variedad de puntos de vista muy diferentes sobre lo que esta debería de hacer, afectando así de este modo a la innovación organizacional.

**La centralización:** esta es la centralización de poder de toma de decisiones en un número limitado de personas al más alto nivel de la pirámide organizacional. La centralización está inversamente relacionada al programa de innovación. La razón principal parece ser que donde se centra el poder, sus detentores han estructurado la organización para servirles a ellos y los

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

subordinados no pueden desafiarlos fácilmente puesto que tienen un poder de decisión bastante limitado.

**La formalización:** refleja el grado en el cual los puestos y relaciones entre estos dentro de la organización están especificados en las descripciones de puestos y normas respectivamente. Existe una relación inversa entre formalización y el programa de innovación, porque, a mayor formalización menor ritmo del programa innovacional.

**Estratificación:** la distinta distribución de recompensas -dinero y prestigio- al personal tiene resultados directos en la estratificación organizacional, por que las recompensas monetarias pueden incluir opciones de adquisición de acciones y prestaciones especiales.

La lógica aquí puede ser que para aquellos poseedores de dinero y prestigio sean reacios a probar las innovaciones de tipo organizacional, debido al temor a perder alguno de estos privilegios.

**Volumen de producción:** a mayor volumen de producción menor ritmo en el programa de innovación. Sin embargo, la evidencia para esta proporción es muy limitada y correlacional por naturaleza, ya que por ejemplo, compañías con altos niveles de producción tienen escasos presupuestos enfocados a la investigación y el desarrollo y viceversa.

De esta forma, mientras mayor sea el presupuesto para la investigación y el desarrollo, mayor será el número de ideas innovadoras y por lo tanto, mayor el ritmo del programa de innovación.

**La eficiencia:** la eficiencia provoca un efecto en el programa de innovación, la eficiencia tiene que ver con lo relativo al costo unitario de producción, mientras más eficiente sea un proceso, menor será el costo unitario. Por lo tanto, el programa de innovación afecta adversamente a la eficiencia, por que la innovación introduce inicialmente factores impredecibles en un programa y los costos para combatirlos aumentan el costo unitario. Por consiguiente, a mayor relevancia en la eficiencia menor ritmo en el programa de innovación.

Por último, al hablar de una resistencia a la innovación también nos tenemos que referir a que existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente a esta situación (mencionado en González, 1999) estas son las siguientes:

- Percepción: Clase social, educación, experiencias, temores, aspiraciones, necesidades, etc.
- Los hábitos: Estos son un obstáculo por el grado de arraigo al que pertenecen a un individuo.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Miedo a lo desconocido.
- Miedo a lo conocido.
- Tendencia a conservar la estabilidad.
- Apego a lo elaborado por el individuo mismo.

Es por eso que el tema sobre la resistencia hacia la innovación es importante, ya que no sólo es creada por los individuos, sino también es tema a tratar por parte de la estructura organizacional.

### Conclusiones

Como conclusiones finales a este capítulo, se puede decir a grandes rasgos que la innovación es el fenómeno principal mediante el cual tanto un individuo como la organización en general, pueden evitar no sólo la obsolescencia a través de los medios previamente vistos, sino que además es fuente de inspiración para los múltiples ajustes que se requieran.

La innovación es estar al día en cuanto a los requerimientos que el mundo moderno demanda, desde cualquier ángulo que se quiera ver.

Y por lo tanto ésta es la causante de todos los beneficios con los que se goza hoy en día y no sólo hay que referirse a los que son causados mediante los cambios tecnológicos, sino como ya se analizó en este capítulo, los cambios e innovaciones también suelen darse tanto al interior de la organización, como en el medio ambiente estructuralmente hablando en donde esta se desenvuelve, incluso en cuanto al tipo de pensamiento que los individuos puedan tener o crear respecto a ella.

Es por todo esto y más que la innovación es el elemento principal que conforma todo tipo de organización que se haya acorde con la actualidad.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### CAPITULO III METODOLOGIA

**Objetivo:** Conocer el perfil del clima organizacional de la empresa Ropa Viva.

**Problema:** ¿Cómo influye la innovación sobre la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Ropa Viva?

**Variables:**

**Variable independiente:** Innovación.

**Definición conceptual:** Mide el grado de énfasis en variedad, cambios y nuevos enfoques en el trabajo.

**Definición operacional:** La variable de innovación se va a medir mediante 9 preguntas contenidas en la escala de ambiente laboral desarrollada por Moos e Insel (1986) y pertenece a la dimensión de Mantenimiento y Cambios del Sistema. Las preguntas con las que se mide son: 9, 19, 29, 39, 49, 59, 69, 79 y 89.

**Variable dependiente:** Clima organizacional.

**Definición conceptual:** Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

**Definición operacional:** El clima organizacional de la empresa Ropa Viva se va a medir mediante la aplicación total de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

**Preguntas de investigación:**

¿De qué manera influye el apoyo del supervisor para que surja la innovación?

¿De qué manera influye la cohesión en la empresa para que exista en ella la innovación?

**Tipo de investigación:** Ex Post Facto y Descriptiva.

**Hipótesis:**

A mayor cohesión en la empresa mayor innovación en el trabajo.

A mayor apoyo del supervisor, mayor innovación en el trabajo.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instrumento:** Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales (Ver anexo 1 y 2):

1. **Relaciones:** integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor
2. **Desarrollo personal:** autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo
3. **Mantenimiento y cambios del sistema:** compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico

### Descripción de las subescalas

**Compromiso:** se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.

**Cohesión:** se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

**Apoyo del supervisor:** se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.

**Autonomía:** trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

**Orientación hacia la tarea:** es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.

**Presión en el trabajo:** es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.

**Claridad:** evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.

**Control:** se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.

**Innovación:** trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

**Ambiente físico:** se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La escala está integrada por 90 preguntas subescala está evaluada por 9 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

**Escenario:** La empresa Ropa Viva, está ubicada en Azafrán 513 esquina con Río Churubusco, Colonia Granjas México, Delegación Iztacalco.

Esta empresa elabora principalmente ropa casual y deportiva para dama y caballero, sus productos son: playeras con estampado y sin él, pantalones de mezclilla, pants completos, sudaderas, camisetas, chamarras, bermudas, shorts, y calcetas.

El 80% de la ropa que aquí se elabora es distribuida para su venta a Walt-Mart, del otro 20% restante, 10% se distribuye a pequeñas y medianas empresas y el otro 10% se exporta a los Estados Unidos, principalmente al estado de California.

**Sujetos:** Se aplicó la encuesta a cuarenta trabajadores de esta empresa pertenecientes a los siguientes puestos: Ayudantes generales, Deshebradoras, Costureras, Flechadoras, Reclutadores, Encargado de I.M.S.S., Encargada de calidad, Encargado de Ventas, Supervisoras, y a un Mecánico. (Ver anexo 3)

### Las edades de los empleados:

Estas oscilaban entre los 18 y los 45 años respectivamente, con una participación mayor por parte de las mujeres (35 encuestas), que de los hombres (5 encuestas), debido a que en esta empresa predomina el sexo femenino, en cuanto a su antigüedad, estas van desde 1 año hasta los 11 años, las edades de los trabajadores y su antigüedad se mencionan a continuación:

### Edades

- De 18 a 25 años = 8 personas.
- De 26 a 30 años = 11 personas.
- De 31 a 35 años = 7 personas.
- De 36 a 40 años = 8 personas.
- De 41 a 45 años = 6 personas.

### Antigüedad

- De 1 a 3 años = 20 personas.
- De 4 a 6 años = 8 personas.
- De 7 a 10 años = 11 personas
- Más de 10 años = 1 persona.

**Procedimiento:** La encuesta se realizó durante una semana a las afueras de la empresa aproximadamente de las 14:00 p.m. a las 17:00 p.m., seleccionando a los individuos que laboran en la organización al azar conforme iban saliendo,

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

únicamente las de los puestos operarios (costureras, flechadoras, supervisoras, deshebradoras y ayudantes generales) algunos de ellos se les proporcionó el cuestionario con su hoja de respuestas, un lápiz del número dos y una pequeña tabla en donde se podían apoyar para que ellos mismos lo contestaran, otros no aceptaban contestar el cuestionario de manera individual, por lo que se optó leerles cada una de las preguntas para que ellos nos dictaran la respuesta adecuada, además se proporcionó a la empresa diez cuestionarios para que se repartieran entre los puestos no operativos como los reclutadores, encargado del I.M.S.S., encargada del Departamento de Calidad, encargado del Departamento de Ventas, encargado del Departamento de Recursos Humanos y los mecánicos, con el único afán de incrementar los distintos puntos de vista en cuanto al accionar de esta organización, cabe mencionar que estos últimos diez cuestionarios fueron devuelto dos días después de haberse aplicado los treinta primeros, ya que el encargado de recursos humanos fue quien los introdujo, por que en esa semana la empresa pasaba por una auditoría externa llevada a cabo por Walt-Mart.

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### Análisis estadístico

Para hacer este análisis, se utilizó el programa SPSS versión 12.0 utilizando correlaciones con la prueba de Pearson; con esto se obtuvo como resultados en la (figura 1) que:

Correlaciones				
		Cohesión	Apoyo del supervisor	Innovación
Cohesión	Pearson Correlation	1	.629(**)	.702(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	40	40	39
Apoyo del supervisor	Pearson Correlation	.629(**)	1	.740(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	40	40	39
Innovación	Pearson Correlation	.702(**)	.740(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	39	39	39

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Figura 1**

Se comprobó la hipótesis:

**“A mayor cohesión en la empresa mayor innovación.”**

Ya que cuando en la empresa los empleados se preocupan por hacer sentir bien al nuevo empleado, se valorará hacer las cosas de manera diferente, se apoyará la participación y las nuevas ideas de los empleados y como consecuencia constantemente se probarán nuevas formas de hacer el trabajo.

De igual manera si el ambiente en la empresa es de tipo grupal y el personal se interesa por sus compañeros, la variedad y el cambio serán de gran importancia, los métodos y las formas para realizar el trabajo no serán siempre los mismos y las situaciones laborales siempre estarán constantemente innovándose; asimismo habrá un ambiente agradable y novedoso al interior de la empresa.

Por otro lado también se llega a comprobar que:

**“A mayor apoyo del supervisor, mayor innovación en el trabajo.”**

Puesto que en la empresa si los supervisores hablan cordialmente, felicitan y dan crédito por sus ideas y trabajo a los empleados y de la misma manera aceptan las críticas que estos puedan hacerle, en dicha empresa se valorará que

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

se hagan las cosas de distinta manera, las ideas nuevas y diferentes siempre estarán en constante prueba, por lo que la variedad y el cambio serán de suma importancia.

De la misma forma cuando los empleados se sienten con la confianza como para pedir un aumento y los supervisores realmente los apoyan, estos estarán en la mayor disposición para que el método y la forma de llevar a cabo el trabajo no sean siempre los mismos; trayendo como consecuencia un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo, al igual que las situaciones laborales no serán siempre las mismas.

### Resultados

Como se observó, estadísticamente las hipótesis propuestas efectivamente concuerdan en que a mayor Cohesión y Apoyo del Supervisor, habrá un incremento en la Innovación; sin embargo, la realidad actual en la empresa arroja los siguientes resultados producto de la aplicación de 40 cuestionarios.

El 47% de los empleados que laboran en la empresa, desempeñan el puesto de Costureras, mientras que un porcentaje menor del 3% corresponde a los puestos de: Reclutador, Mecánico, I.M.S.S, Flechadora y Deshebradora (Figura 2); esto debido a que la industria corresponde al ramo textil, es decir se dedica a la maquila de ropa; de este modo el 87% del personal que labora en la empresa sean mujeres y sólo el 13% sean hombres (Figura 3).

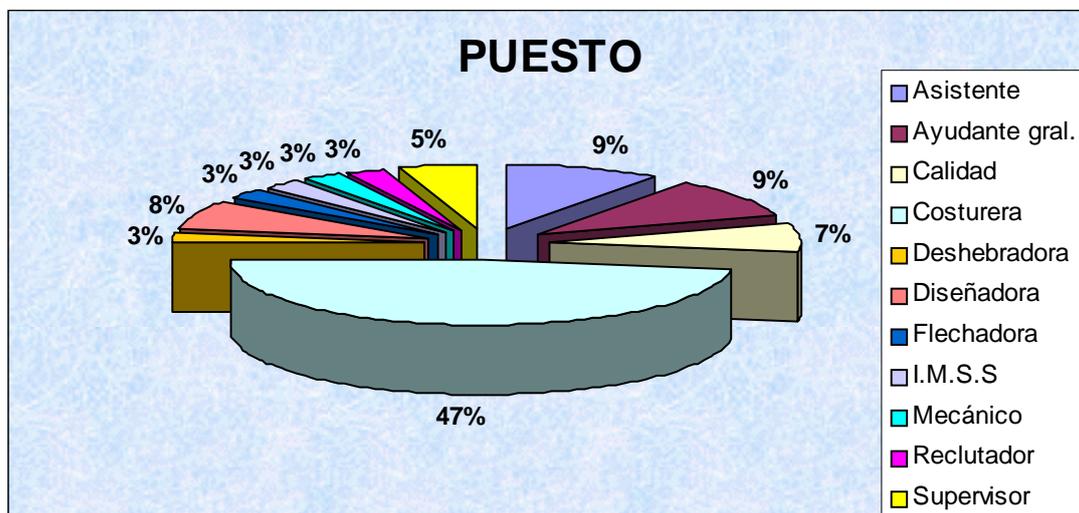


Figura 2

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

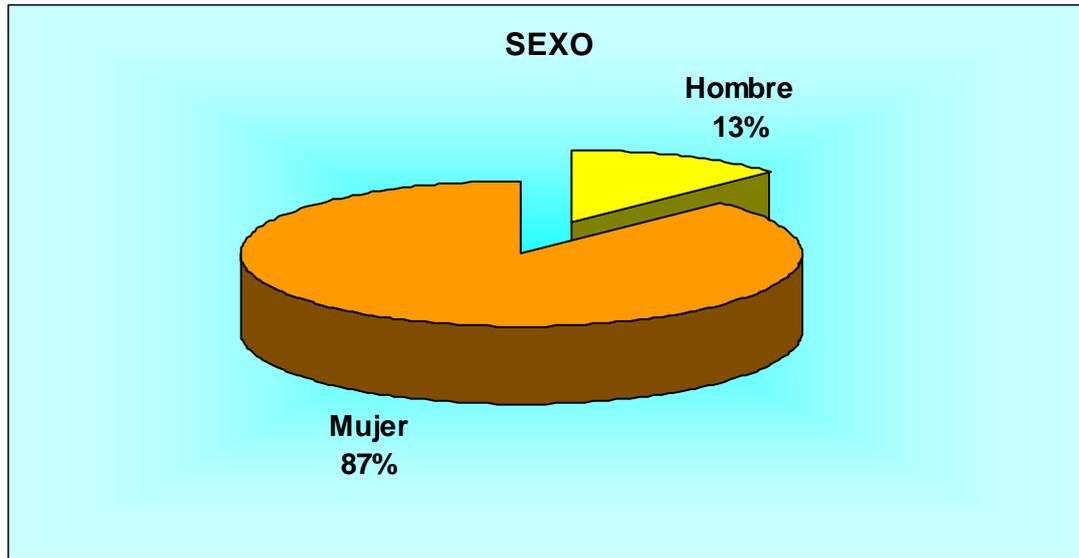


Figura 3

A su vez se encontró que el 27% del personal tiene una antigüedad de 1 año mientras que sólo el 3% tiene 11 años de trabajar en la empresa, esto quiere decir que hay un alto nivel de rotación en su interior (Figura 4).

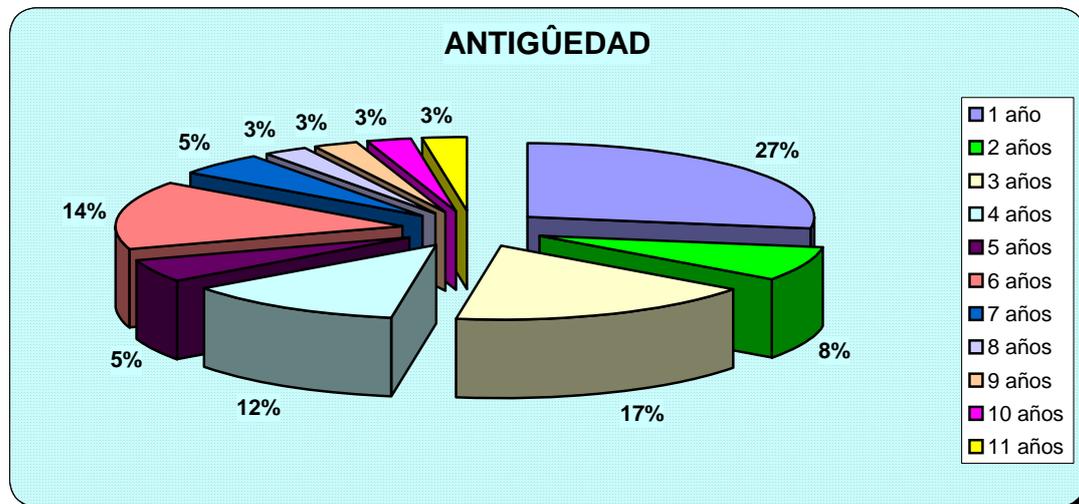
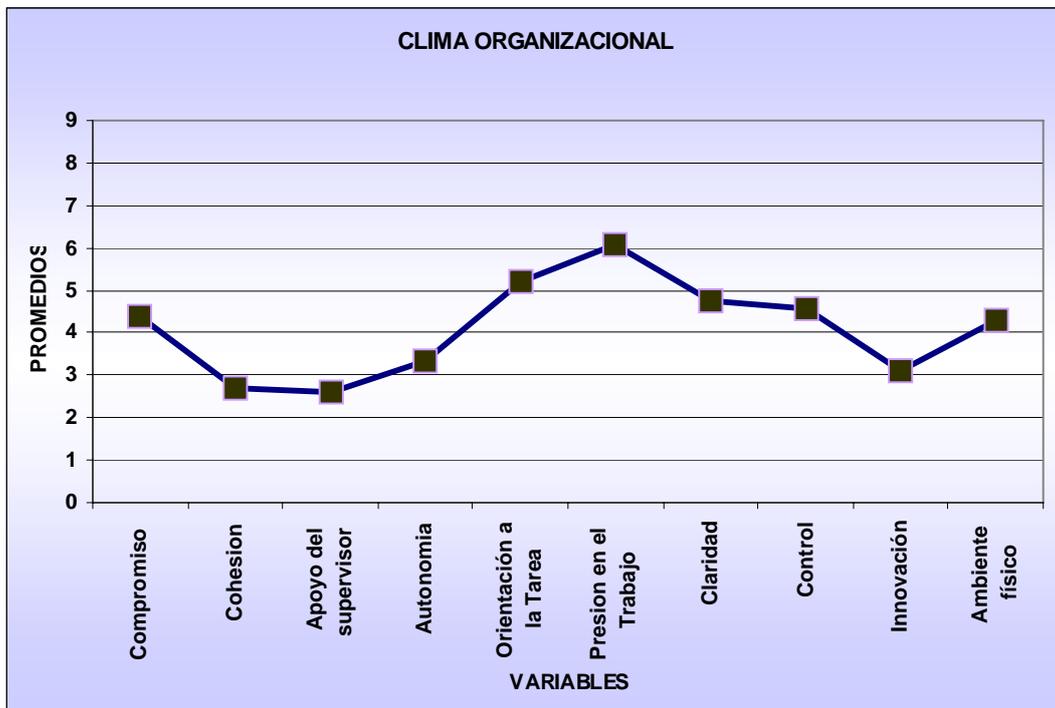


Figura 4

Observando al clima organizacional, el cual es analizado mediante 10 variables que son: Compromiso, Cohesión, Apoyo del supervisor, Autonomía, Orientación a la tarea, Presión en el trabajo, Claridad, Compromiso, Control, Innovación y Ambiente físico, que fueron calificados mediante una plantilla con calificaciones del 0 (cero) al 9 (nueve) en donde cero significa que no se percibe la variable mientras que la calificación más alta (nueve) significa que esa variable es percibida en gran medida dentro de la empresa, es que se llega a los siguientes resultados de la (figura 5).

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



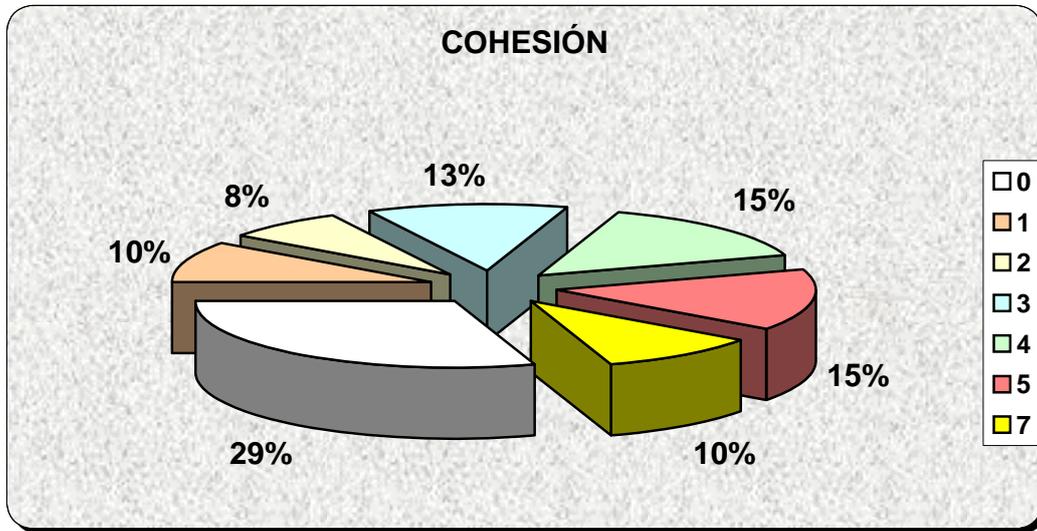
**Figura 5**

Para llevar a cabo el análisis del clima organizacional, fue necesario sacar el promedio del resultado de los 40 cuestionarios aplicados y, como se puede observar en la Figura 5, ninguna de las variables llega a la calificación máxima que es el nueve sin embargo, puede verse que la más alta calificación (6.075) corresponde a la Presión en el trabajo, lo que significa que el personal percibe una alta Presión al laborar dentro de esta empresa.

Mientras que las menores calificaciones corresponden a la Cohesión con un 2.675 y el Apoyo del supervisor con un 2.6; de la misma forma la innovación fue calificada con un 3.1; que como ya se había observado anteriormente en el análisis estadístico, las dos primeras variables son importantes para que dentro de la empresa se dé una innovación dentro del clima organizacional.

Como consecuencia de lo anterior se obtuvo que; el 29% de la muestra considera que la cohesión tiene 0 (cero) de calificación, mientras que el 8% le da una calificación no mayor a 7 (Figura 6), es decir, que los empleados no se comunican entre ellos, y si se comunican causan problemas entre ellos, no conviven, no comen juntos, etc.

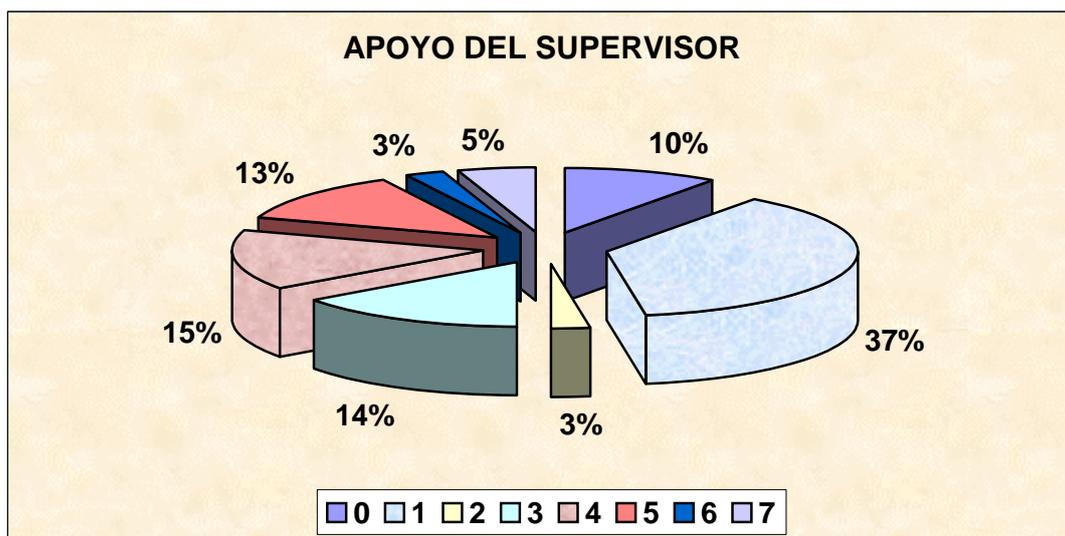
## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**Figura 6**

De igual manera al calificar el Apoyo del supervisor, se obtuvo que el 37% de la muestra califica a esta con un 1, es decir que existe muy poco apoyo por parte de los supervisores, mientras que el 5% considera como mayor calificación para el Apoyo del supervisor un 7 (Figura 7).

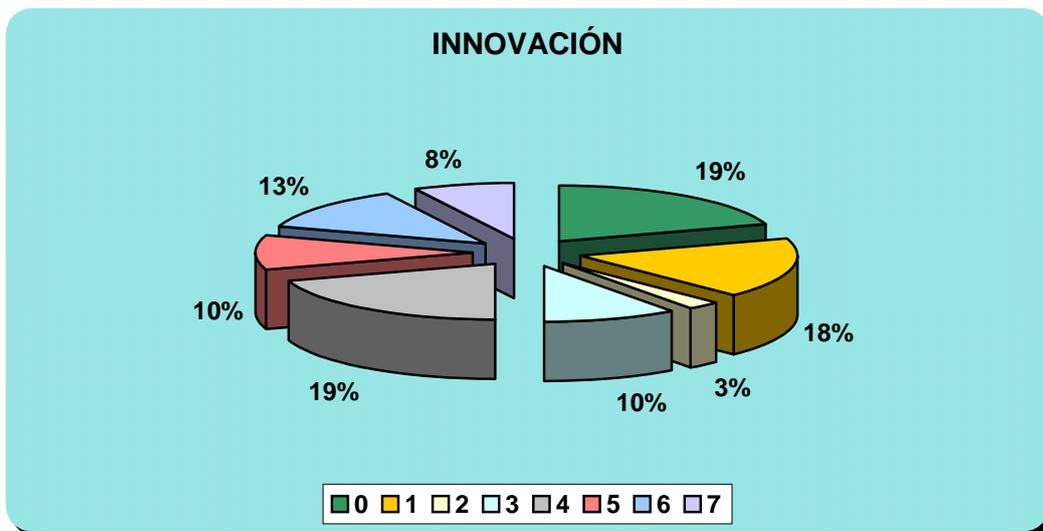
En este caso significa que los supervisores no son amables con los empleados, no les dan el crédito que se merecen cuando sacan bien su trabajo o cuando llegan a formular una idea nueva, critican a los empleados dando como resultado que los supervisores no acepten ser criticados por sus subordinados.



**Figura 7**

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por lo tanto, al comprobarse que “si hay cohesión y apoyo del supervisor, hay innovación”; como consecuencia de los resultados anteriores puede observarse que en la empresa no hay cohesión y mucho menos apoyo del supervisor, por lo tanto no existe verdadera innovación dentro de la empresa, ya que como podemos observar en la última figura (Figura 8), el 19% de la muestra considera que no hay innovación es decir obtiene la calificación de cero, mientras que otro 19% considera que hay poca innovación calificándola con 4 y finalmente sólo un 8% considera que sí existe una innovación, otorgándole una calificación de 7.



1. Figura 8

### Conclusiones y Discusión

De esta forma se puede decir en forma general, que en cada uno de los indicadores que miden el clima organizacional (también llamado ambiente laboral) las calificaciones que se obtienen resultan ser inadecuadas para esta empresa (representadas anteriormente en la figura 5). Sin embargo hay que aclarar antes, que para leer correctamente los resultados obtenidos es necesario considerar lo siguiente, no siempre el obtener una alta calificación en una subescala resulta positivo, ya que depende de la subescala que se esté analizando, de esta forma, las subescalas correspondientes a la presión en el trabajo y al control, mientras más altas sean sus calificaciones más se alejarán de un ambiente agradable, si es que así se desea, en cuanto a las demás subescalas sí resulta correcto obtener calificaciones altas. De esta forma y en particular para que el lector comprenda en forma global como se haya el clima organizacional al interior de la empresa investigada, se explicará a continuación el resultado general de cada variable, mediante las respuestas y los comentarios que cada uno de los trabajadores expresaron al contestar de manera satisfactoria en el instructivo aplicado.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Así pues para comenzar, la subescala de Compromiso como se expresa en la (figura 5) sólo alcanza una calificación de 4.5, ya que efectivamente como los trabajadores lo expresaron, las labores que cada uno realizan no es algo que les genere por ningún motivo algún tipo de reto, además de que efectivamente sólo asisten a trabajar para cumplir con su horario de trabajo, dando como resultado que ellos no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y mucho menos si tienen que realizar esfuerzos extra a las tareas que normalmente desempeñan y claro que los resultados son correctos, ya que como ellos mismos lo expresaron, “trabajamos aquí por pura necesidad pero no por que queramos trabajar en esta empresa” esta afirmación que hicieron se puede corroborar por que más del 50 % de los trabajadores pasa de los treinta años y el 85 % de ellos sólo cuenta con estudios de secundaria, por lo que no les queda otra opción más que pertenecer a esta empresa.

La Cohesión que hace *referencia al grado en el cual los trabajadores son amistosos y se apoyan unos con otros*, se explica para esta empresa con la siguiente frase “la cubeta sin tapar contiene cangrejos mexicanos por que si uno quiere escapar los otros no lo dejan” ya que efectivamente los trabajadores nunca se interesan por ayudar ni hacer que se sienta bien algún trabajador nuevo, sólo buscan el beneficio individual, además los trabajadores nunca conviven antes, durante ni después de que termina su hora de trabajo, es más no conviven ni siquiera a la hora en que van al comedor, ya que a lo mucho a este asisten simultáneamente no más de seis a siete personas, de las cuales sólo permanecen en la empresa las que llevan comida de sus hogares, una o dos a lo mucho, las demás salen a la calle a comprar sus alimentos. Por otro lado con referencia a la pregunta 42 de la escala de medición del ambiente laboral, efectivamente el personal nunca puede expresar francamente lo que siente tanto con sus supervisores como con sus compañeros, ya sea por el miedo que tienen de ser despedidos o por los problemas que se generan al hablar a sus espaldas, principalmente debido a las múltiples envidias que existen entre ellos, de esta forma la cohesión no existe o es casi nula en esta organización.

En cuanto al Apoyo del Supervisor, simple y sencillamente no existe, debido a que todos y cada uno de estos, aunque tienen ese puesto después de haber sido deshebradoras, flechadoras, costureras o ayudantes generales, se comportan de la manera más despótica posible y nunca les hablan cordialmente a los empleados, sólo basta con mirar la figura 5 para darse cuenta que esta subescala sólo alcanza 2.6 de calificación, por ende los supervisores jamás felicitan ni reconocen las ideas que pueden brindarle al trabajo los empleados, ni comentan sus problemas personales con ellos, etc., en contraparte los supervisores sí critican a los empleados por cosas sin importancia, como es el caso de una persona encuestada la cual comentó que cierta vez una de sus compañeras trató de explicar un trabajo mal realizado el cual ella no lo había hecho, sin embargo la supervisora no la escuchó denunciándola con sus superiores siendo despedida injustamente unos días después, de esta forma se concluye que el apoyo del supervisor en esta empresa definitivamente es nulo.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la Autonomía que trata sobre *el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones*, se puede concluir de manera similar a las subescalas antes analizadas, que estos nunca cuentan con la debida libertad para hacer lo que ellos consideran lo más adecuado para su trabajo, ni son apoyados para que puedan tomar sus propias decisiones, ya que en la empresa se hacen las cosas de cierta manera y eso es todo, por lo tanto el personal tiene prohibido usar su propia iniciativa para hacer las cosas fuera de sus lineamientos.

Sin embargo en Orientación a la Tarea y aunque ésta llega a alcanzar la segunda calificación más alta de 5.2, se encuentra dentro del rango reprobatorio de las subescalas, por lo que se tiene que explicar a continuación el motivo de su calificación. Por un lado y a pesar de que en esta subescala los trabajadores sí están de acuerdo en que ellos trabajan muy duro y ponen mucha atención para terminar su trabajo, ya que no quieren por ningún motivo que este se deje para el día siguiente, es por lo que se llega a afirmar que efectivamente en esta empresa es más importante trabajar que divertirse, por lo que también se concluye que sí es muy importante hacer mucho trabajo para el personal, sin embargo y a pesar de que los trabajadores ponen todo su empeño para terminar sus labores, estos también perciben que la empresa pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia ya que en muchas de las veces por ejemplo cuando se llega a ir la luz las máquinas se paran y no se puede terminar a tiempo el trabajo además de que todo este tipo de factores se encuentran relacionados con los retrasos y faltas ya que la empresa al no inducirles la suficiente motivación para acudir a su trabajo, generalmente faltan o llegan tarde.

En la subescala denominada Presión en el Trabajo, los resultados a los que se llegan son inversos a como debería de ser, ya que como su nombre lo indica, una alta presión en el trabajo siempre resulta malo para cualquier clima organizacional, de esta forma se concluye lo siguiente: en esta empresa sí existe una presión constantemente en las labores que cada uno de los trabajadores realiza y por lo tanto pareciera haber urgencia para todo, incluso hasta para cuando los trabajadores salen a comer porque como ellos lo comentaron, sólo se les asigna media hora para su tiempo de comida, insuficiente si se toma en cuenta que la mayoría no lleva sus propios alimentos, teniendo la imperiosa necesidad de comprar lo que venden en la calle (tortas, sandwiches, gorditas, quesadillas, etc.) consumiendo así gran parte del tiempo sólo en su elaboración, además el personal no puede descansar absolutamente nada en sus horas de trabajo, por lo que hasta permisos tan necesarios como para ir al baño resultan incómodos, si se tiene en cuenta de que son regañados y criticados por los supervisores al concederles este "privilegio", por otro lado, el cansancio para ellos es un enemigo más ya que después de ocho o hasta diez horas de estar realizando las mismas tareas repetitivas todos los días, llega un momento en que es difícil mantener el mismo ritmo de carga de trabajo, por lo cual resulta ser que también son criticados o hasta sancionados, por si fuera poco hay que considerar que en muchas de las veces, debido al exceso de trabajo, los empleados tienen que laborar a la fuerza

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

tiempo extra, ya que la empresa cierra las puertas obligándolos a quedarse para cumplir con las horas adicionales a su turno.

La Claridad alcanza una calificación de 4.9 debido a que en esta empresa los reglamentos no se encuentran desorganizados y por lo tanto sí son claros, las responsabilidades de los supervisores sí están bien definidas y cada uno de ellos no puede estar confundido por que no sepa lo que hay que hacerse, sin embargo, en esta empresa las actividades no siempre son bien planeadas por lo que como ya se explicó anteriormente en muchas ocasiones se tienen que quedar a trabajar horas extras, también hay que mencionar que las prestaciones a las que tienen derecho no se les explica de forma clara y profunda, sino sólo superficialmente, cambiando así sus derechos constantemente, por último en lo referente a la pregunta 87 de la escala de ambiente laboral, en donde se dicta la animosidad que los supervisores ofrecen a sus empleados para que estos sean ordenados y limpios, se puede decir que no son animados, sino más bien obligados debido a su despotismo.

Para el Control con su 4.7 de calificación, con respecto de las otras variables resulta algo elevado, si se considera que esta variable mientras menos calificación tenga ayuda a mantener un clima organizacional más sano, esto se debe principalmente a que en esta empresa, efectivamente si hay un interés muy pronunciado por parte de ella para que sus trabajadores cumplan con sus políticas y sus reglamentos internos a la hora de trabajar, además de que los supervisores siempre guardan una estricta vigilancia sobre las actividades que desempeñan y nunca ceden a la presión que ejercen los empleados.

En cuanto a la Innovación, parece ser que es demasiado deficiente o de plano no existe ya que casi todos respondieron que en esta empresa nunca se valora ni se anima al trabajador por hacer las cosas de manera diferente, ni por su participación o por la aportación de nuevas ideas ya que la variedad y el cambio no suelen ser importantes para la organización, además el método y las formas para trabajar son las mismas desde hace mucho tiempo, por ende el ambiente organizacional es caótico y no tiene nada de novedoso en el lugar donde se labora.

Finalmente, el Ambiente Físico resulta ser contrastante debido a dos causas, la primera es que efectivamente al interior del área laboral, se siente mucho calor ya que no existe la suficiente ventilación debido a que las ventanas son muy pequeñas y están cerradas, aunado a que hay mucha gente en el lugar de trabajo, además, esta empresa no tiene una apariencia agradable y mucho menos moderna ya que como se pudo constatar, el color de todas y cada una de las paredes era de un tono grisáceo claro haciendo al lugar no cálido y mucho menos agradable para trabajar, por lo que sí le favorecería a las paredes que estuvieran pintadas de un tono diferente y que tuvieran algunos decorados en sus interiores, en cuanto a la segunda causa, sí es verdad que en esta empresa haya suficiente iluminación en cada uno de los pasillos que la conforman, además de que el mobiliario está perfectamente ordenado y limpio.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para concluir, se puede decir en forma general como ya se constató, que el clima organizacional al interior de la empresa “Ropa Viva” resulta ser deficiente principalmente a que no existe un lazo que vincule los objetivos de la empresa con los de cada uno de los trabajadores pudieran tener hacia ella, debido a que no se toma en cuenta para nada la opinión de estos últimos, sino que la empresa los considera como una extensión más de su estructura física.

Además como complemento a esta investigación el personal comentó que aparte de los atropellos antes descritos, existen muchos más por parte tanto del dueño y de la dirección así como la que tienen que aguantar por parte de los supervisores, tales abusos suelen presentarse de la siguiente manera:

Por parte del dueño: Para empezar el dueño es también propietario de otra fábrica perteneciente al ramo textil, que por comentarios hechos por los empleados, en esa empresa actúa de manera similar a como se hace en “Ropa Viva”. En cuanto a la manera de tratar a los empleados, el dueño los humilla y los denigra cada vez que se presenta la ocasión y más si está de mal humor, ya que en varias ocasiones se acercó a distintos empleados que sin haber ningún motivo fueron despedidos, no sin antes haberlos insultado y posteriormente haberlos dejado sin liquidación alguna.

Por parte de la Dirección: La empresa, al estar en época de auditorias por parte de Walt-Mart, otorga a los empleados uniformes especiales que al finalizar dichas auditorias les son recogidos, además de que también durante ese tiempo, la dirección trata de manera hipócrita a los trabajadores, otorgándoles una hora de comida y suspendiendo las horas extras.

Por parte de los supervisores: Maltratan psicológicamente a los empleados mediante las amenazas de denunciarlos con sus superiores, para que posteriormente sean despedidos, además de que los supervisores supuestamente son los encargados de llevarles a cada trabajador los materiales necesarios para el buen desempeño de sus labores, tales como las telas, las agujas, los hilos, etc., que al no ocurrir de esta forma ellos son los que tienen que estar constantemente levantándose de sus lugares para ir por ellos, obteniendo como resultado nuevas críticas y desaires por el tiempo perdido.

### **Recomendaciones**

Se recomienda al dueño en primera instancia tratar a todos los trabajadores de manera amable y cordial ya que estos son la base de la riqueza que ha generado a través de los años mediante sus esfuerzos.

A la empresa en general que se apegue a los estatutos correspondientes en cuanto a los derechos que a cada trabajador le corresponde, ya que un ejemplo de ello es el mismo Walt-Mart que sin ser una empresa mexicana sí se apega a las reglas del país y esta empresa “Ropa Viva” hace caso omiso de ello.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A las instituciones encargadas, poner más énfasis en la manera como aplican o dejan de aplicar (por medio de la corrupción principalmente) el control sobre las empresas que de forma parecida operan en nuestro país.

Además se recomienda a los supervisores, que traten digna, justa y amablemente a sus subordinados ya no tanto por el hecho de pertenecer a la empresa, sino por la simple razón de que son seres humanos.

Por último se recomienda a los mismos trabajadores que hagan valer sus derechos, por que nadie sino más que ellos finalmente serán los principales interesados en que se les trate digna y justamente.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### BIBLIOGRAFIA

- AUDIRAC C. CARLOS A. y Colaboradores (1994) *ABC del Desarrollo Organizacional*. Editorial: Trillas, México D,F.
- AFUAH (1999): *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Editorial: Oxford University Press, México. pp. 17-58, 84-167, 270-302.
- BARTLETT C. y KAYSER A. (1987) *Cambio de la conducta organizacional*. Editorial: Trillas, México D,F.
- BECKHARD Y HARRIS (1977): *Transiciones organizacionales*. Editorial: Fondo Educativo Interamericano, U.S.A.
- BEER, EISENSTAT Y SPECTOR (1992): *La renovación de las empresas: a través del camino crítico*. Editorial: McGraw-Hill, España.
- BRUNET, LUC (2004): *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial: Trillas, México.
- CASTRESANA I. y BLANCO A. (1990): *El directivo impulsor de la innovación*. Editorial: Marcombo Boixareu Editores, Barcelona España.
- DAVIS (1991): *El comportamiento humano en el trabajo*. Editorial: McGraw-Hill, México.
- DORWIN CARTWRIGHT y ALVIN ZANDER (1976): *Dinámica de grupos: Investigación y teoría*. Editorial: Trillas, México D, F.
- ELSTER, JON (1997): *El Cambio Tecnológico*. Editorial: Gedisa, Barcelona España.
- GONZÁLEZ Y OLIVARES (1999): *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. Editorial: Continental, México.
- GROSSMAN (1992): *Innovación S.A.* Editorial: Panorama Editorial, México D,F.
- HODGETTS M. (1993): *Comportamiento en las organizaciones*. Editorial: McGraw-Hill, México D,F.
- HUSE F. y BOWDITCH L. (1980): *El comportamiento humano en la organización*. Editorial: Fondo Educativo Interamericano, México D,F.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

KASTIKA, EDUARDO (1994): *Desorganización creativa innovación creadora*. Editorial: Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.

KOTTER J. P. (1992): *Una Fuera para el Cambio*. Editorial: Díaz de Santos S.A., Madrid, España.

MANGANELLI L. Y KLEIN M. (1995): *Como hacer reingeniería*. Editorial: Norma, Medellín Colombia.

MARIN M. (1998): *Organización de aprendizaje, Cultura organizacional, Gerencia del cambio*. Editado por: Universidad Nacional de Colombia, Medellín Colombia.

MORSE, Y WALTER W. A. (1967) *La innovación tecnológica y la sociedad*. Editorial: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, México D,F.

MOOS, RUDOLF H. e INSEL. (1986) *Work enviroment scale, manual*. Editorial: Consulting Psychologist Press, INC. 2a Edición. California, Estados Unidos.

PRADO J. M. (1986): *La solución, investigación y desarrollo*. Editorial: Mc Graw Hill, España Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa. Tomo XV.

QUICK L. (1991): *El pensamiento innovador en la empresa*. Editorial: Paidós, México D,F.

ROBBINS P. (1996): *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México D, F.

RODRIGUEZ M. (1999): *Diagnóstico organizacional*. Editorial: Alfa Omega, México. Pp. 35-67, 157-175.

MICHEL, S. R. (1983): *Técnicas para el cambio organizacional*. Editorial: Mc Graw Hill, México D,F.

STEWART (1992): *Gerencia para el cambio: planeación entrenamiento y desarrollo*. Editorial: Fondo Editorial, Colombia. pp. 21-39, 164-241.

TOMASCO M. (1993): *La arquitectura del cambio*. Editorial: Paidós, Madrid España.

TUSHMAN Y O'REILLY III (1998): *Innovación: como alcanzar el liderazgo organizacional a través de la renovación y el cambio*. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, México.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/administracion/administracion.htm](http://www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/administracion/administracion.htm)

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

##### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una **X** en el renglón señalado con la palabra **cierto**, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una **X** en el renglón señalado con la palabra **falso**, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

1. El trabajo que realiza en esta empresa es algo que verdaderamente le reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. En esta empresa, los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
6. En esta empresa hay presión constantemente.
7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
8. En la empresa, hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.
11. En la empresa, no hay espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente laboral en esta empresa es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados por hacer bien su trabajo.
14. Los empleados tienen libertad para realizar su trabajo como a ellos les gusta.
15. En la empresa, se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. En la empresa, siempre parece hacer urgencia para todo.
17. En la empresa, las actividades siempre están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

20. En la empresa, la iluminación es muy buena.
21. La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus subordinados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. En la empresa, raramente el trabajo se deja para mañana.
26. El personal no puede descansar durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación y las nuevas ideas.
30. Hay mucha gente en el lugar de trabajo.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. En la empresa, el personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia muy cercana sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia agradable y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
42. El personal expresa francamente lo que siente.
43. Los supervisores a menudo critican a los empleados por cosas sin importancia.
44. Los supervisores animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para realizar el trabajo.
47. La forma de hacer el trabajo se explica detalladamente.
48. En la empresa se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
49. El método de realizar el trabajo es el mismo desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos decorados interiores nuevos.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

51. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
52. A menudo los empleados comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.
55. En esta empresa es más importante trabajar que divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. A veces, los empleados están confundidos porque no saben qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están vigilando de cerca a los empleados.
59. Rara vez se prueban nuevas formas de hacer el trabajo.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Le gusta trabajar en esta empresa.
62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden realizar su trabajo tranquilos y sin presión.
67. A los empleados se les explican claramente las prestaciones a las que tienen derecho.
68. Algunas veces los supervisores tienden a ceder a la presión que ejercen los empleados.
69. En la empresa, las formas de trabajar tienden a permanecer iguales.
70. En el lugar de trabajo, se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal trabaje tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con sus supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal es bastante ineficiente.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados acepten estrictamente las reglas y las costumbres.

## **INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. En la empresa el mobiliario está ordenado.
81. El trabajo que realiza es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente apoyan a sus empleados.
84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores animan a sus empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del tiempo de trabajo.
89. En la empresa, las situaciones laborales siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

# INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## ANEXO 2

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### HOJA DE RESPUESTAS

C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	C
F											F
C	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C
F											F
C	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	C
F											F
C	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	C
F											F
C	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	C
F											F
C	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	C
F											F
C	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	C
F											F
C	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	C
F											F
C	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	C
F											

	C	Coh	AS	A	OT	PT	CI	Ctl	Inn	AF
R/S										
S/S										

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### ANEXO 3

**Descripción del área operativa en la empresa:** Esta cuenta con cinco pisos, en donde desempeñan sus labores poco más de seiscientos trabajadores, en la planta baja se encuentra el área de descarga de materia prima, el estacionamiento para los automóviles de los directivos, la caseta de vigilancia, una pequeña bodega en donde se almacenan telas, el elevador y a un lado, las escaleras.

Las escaleras conducen al primero, segundo, y tercer pisos en donde se encuentran las áreas operativas a ambos lados, a excepción del primero ya que a mano derecha también se ubica el área de mantenimiento, además del cuarto y quinto pisos en donde están las bodegas de la tela y de la ropa terminada.

Descripción de los pisos operativos y las bodegas: En el primer piso a mano izquierda se encuentra al final del pasillo una pequeña puerta en donde en su interior está al comienzo de ella una pequeña caseta de vigilancia, más adelante caminando por un pasillo un poco más largo, se hayan las máquinas para coser, estampar, las deshebradoras y el área de doblado, al final se encuentran tanto el departamento de Recursos Humanos, el departamento de Diseño y la Caja General. Para el segundo y terceros pisos el escenario se repite a excepción de que en el segundo se encuentra un comedor.

En el cuarto y quinto piso la ropa ya terminada y los cortes de la ropa (materia prima) se encuentran almacenadas dentro de grandes estantes, clasificadas por el tipo de la tela, el color y las tallas.

**Ambiente físico:** Al interior del área operativa en cada piso se tienen ventanas muy pequeñas que no alcanzan a abastecer suficiente luz natural el área de trabajo por lo que se debe de sustituir con grandes lámparas que suministran luz artificial, además por si fuera poco el color de las paredes tampoco ayuda en nada ya que estas tienen un color gris opaco, de la misma manera el aire en cada piso es insuficiente si se toma en cuenta que las máquinas que utilizan las costureras generan grandes cantidades de calor por lo que se instalaron ventiladores y lámparas de neón tratando de cubrir así estas necesidades, las máquinas se encuentran ordenadas y limpias (al decir limpias nos referimos a que no tienen polvo ni se deja a los trabajadores que coloquen calcomanías, estampas o algo parecido sobre ellas), el espacio de trabajo se barre y se limpia dos veces al día por personal de limpieza de una compañía externa que brinda sus servicios a la empresa. Cabría hacer un énfasis en cuanto a las escaleras de Ropa Viva ya que parecen insuficientes en caso de que ocurra un incidente, debido a la gran cantidad de personas que laboran aquí, por lo que la instalación de una escalera de emergencia no estaría demás.

## INNOVACIÓN DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### **Descripción de las actividades en cada puesto encuestado:**

**Ayudantes generales:** Se encargan de la descarga de los camiones que traen la materia prima y el traslado de la misma al almacén de la empresa, además estos ayudantes son los encargados de bajar tanto la materia prima a los pisos de costura y su traslado nuevamente de los productos ya terminados a la bodega.

**Deshebradoras:** Su labor es deshebrar los cortes de tela para que esta no se atore en las máquinas a la hora de ser cosida.

**Costureras:** Sólo se encargan de coser los cortes para la fabricación de la ropa.

**Flechadoras:** Se dedican a insertarles unos pequeños sujetadores de plástico a la ropa, a los cuales posteriormente se les cuelgan las etiquetas correspondientes con la marca, modelo y precio de la ropa.

**Reclutadores:** Seleccionan y capacitan al personal reciente de la empresa.

**Encargado del I.M.S.S.:** Lleva en orden todos los papeles con respecto al seguro social de cada trabajador, así como sus altas y sus bajas del sistema.

**Encargada del departamento de calidad:** Esta persona toma muestras al azar para corroborar que la calidad del producto cumpla con las normas establecidas de la empresa.

**Encargado del departamento de ventas:** Lleva al corriente todas las cuentas de las ventas y los contratos que se hacen con las empresas a las que les proporcionan su servicio.

**Encargado del departamento de Recursos Humanos:** Este se encarga de llevar en orden todas las actualizaciones que hay en el personal (renuncias, contrataciones, cambios de puesto o de área y asensos).

**Supervisoras:** Se encargan de “ayudar” a las costureras si una máquina falla, supervisan que todo marche bien y “proporcionan” los aditamentos necesarios que cada máquina requiere en cuanto al cambio de tela de un producto.

**Mecánicos:** Se encargan de atender tanto los desperfectos de las máquinas como los que sucedan en las instalaciones.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**“Innovación dentro del  
Clima Organizacional”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO  
EN  
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**RANGEL GARCÍA LUIS  
GUADALUPE  
201324899**

ASESORA:



**MTRA. ALMA PATRICIA  
ADUNA MONDRAGÓN**