

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Nuestro país se enfrenta cada día a cambios vertiginosos en todos los órdenes: sociales, económicos, políticos, así como por su inclusión en mercados internacionales donde la tecnología y el conocimiento juegan papeles primordiales. Las empresas se enfrentan cada vez más a una era de constantes cambios que las llevan a participar en un proceso de globalización del cual no se pueden sustraer.

Todos estos son factores que se encuentran en un contexto externo, y es entonces cuando la empresa debe hacer un análisis de lo que sucede en su interior sin dejar de considerar esos factores externos.

La empresa asimismo, debe ser un medio para la realización y el desarrollo de las personas y debe propiciar a través de sus directivos ese desarrollo, otorgando un alto nivel de satisfacción y expectativas de constante crecimiento y autorrealización.

Para ello la empresa debe hacer una constante evaluación de su eficacia, saber que pasa en su interior, saber cual es la problemática que enfrenta. Una herramienta de la que pueden hacer uso los administradores para conocer las fuerzas y debilidades de la organización es el clima organizacional, el cual está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El clima de una organización refleja el nivel de madurez de la empresa en el sentido de incorporar todos los aspectos para la mejor obtención de metas y resultados, y si bien el clima es algo subjetivo, que no se puede ver ni tocar, es uno más de los bienes intangibles de la organización, pero que tiene una existencia real que afecta a diversos factores que se encuentran dentro y fuera de la organización.

En virtud de lo anterior y al no existir antecedentes de estudios similares efectuados en la empresa, surge la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de conocer el clima organizacional, lo que permitirá a la alta gerencia de la empresa reflexionar sobre los elementos que mas afectan la eficacia de la organización.

La importancia del estudio del clima organizacional surge en la década de los 80 y toma más fuerza en nuestros días, el desarrollo de un clima adecuado alienta a los integrantes de la organización hacia la participación y conducta

madura, en donde todos los miembros de la misma se comprometen, son responsables, y conducen a la organización hacia el éxito.

Es importante identificar los factores del clima organizacional ya que parte de la necesidad de conocer el ambiente existente en nuestra empresa, el entorno que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar o debemos efectuar para construir un perfil de clima organizacional "el deseado".

1.1 Definición del Problema

He trabajado durante más de cuatro años en esta empresa que comercializa material y equipo para laboratorio cuya oficina matriz se encuentra en la ciudad de Monterrey, N.L. y he observado los cambios que se han tenido que hacer en forma continua, con el fin de adaptarse en forma más rápida a las exigencias y retos comerciales a los que se enfrenta la empresa.

Como responsable de Recursos Humanos he visto las diferentes situaciones que surgen y afectan al personal, el cual no se puede adaptar rápidamente a los constantes cambios que se exige de ellos. En este tiempo he observado el comportamiento del personal, el cual y en ciertos sectores presenta rasgos muy definidos y modos de actuar específicos.

Las experiencias y sustentos teórico-conceptuales me ha llevado a interesarme en el estudio del clima organizacional que prevalece actualmente en la empresa, con el fin de identificar los factores que más afectan el comportamiento de la gente.

La empresa a través de la Dirección General recientemente elaboró su plan estratégico para los próximos cinco años, con el propósito de alcanzar su misión, (la cual se escogió sin la participación del personal) que es "Servir con calidad a nuestros clientes, ofreciendo la línea más amplia de material, reactivos, instrumentos analíticos y muebles para laboratorio manteniendo su satisfacción y confianza". Para lograr esta misión requiere el apoyo y habilidades de sus empleados, solo que, al implementar planes y programas a mas corto plazo, ha percibido cierta resistencia al cambio en una parte del personal, por lo que los resultados esperados no se han dado.

La Dirección General por lo tanto, considera que es de suma importancia conocer el clima organizacional que actualmente prevalece en la empresa, con el fin de detectar los factores que están afectando el comportamiento de la gente.

Al conocer el clima organizacional, la empresa sabrá cual es la percepción que los empleados tienen de ella, así podrá establecer los mecanismos o programas que sea necesario implementar o cambiar para

modificarla y con esto orientar al personal hacia la obtención de las metas estratégicas establecidas.

La Dirección General desea que la empresa sea para los empleados un buen lugar para trabajar, que deseen permanecer en ella, que se sientan identificados con ella y también que se pueda obtener de los empleados un compromiso real para lograr los objetivos que se tienen establecidos.

1.2 Objetivo

Conocer cual es el Clima Organizacional actual de esta empresa que comercializa productos para laboratorio, tanto de su oficina matriz como de su centro de distribución, ambos localizados en la ciudad de Monterrey, N.L.

1.3 Definición de Variables

Se establecen como variables para realizar el presente estudio las siguientes:

- Personal de la empresa
- Liderazgo
- Compromiso

- Compensación
- Condiciones físicas
- Comunicación
- Integración
- Relaciones en el equipo de trabajo
- Cambios e Innovación

1.4 Metodología

La elaboración de este estudio de diagnóstico de clima organizacional, pretende ayudar en la búsqueda de los factores que están afectando el comportamiento de los empleados de esta empresa, identificarlos, observar si están modificando o influyendo en algunas formas de actuar, que impiden el compromiso de los empleados hacia la obtención de los objetivos de la empresa, y la aceptación de los cambios que aquella propone para llegar a obtener mayor productividad en el personal de la organización.

En el estudio del presente caso, se pretende realizar una investigación combinada, es decir, una parte documental para sustentar teóricamente el estudio de clima organizacional y por otra parte la investigación de campo, que permite obtener datos reales y la cual se realiza a través de la recolección de datos mediante una encuesta.

Para realizar el estudio se cuenta con el personal que actualmente labora en la empresa, esto es, la muestra a considerarse es el universo total de empleados. Se usará una herramienta para medir el clima organizacional; asimismo se realizará tabulación de información para comprobación de la hipótesis planteada. También se cuenta con información actual e histórica de la organización, además de la observación de los acontecimientos y el actuar de los empleados a través del tiempo y en diferentes condiciones.

1.5 Formulación de la Hipótesis

Los cambios continuos que se han presentado en la empresa, están provocando resistencia al cambio.

Las variables involucradas son: ausentismo, falta de trabajo en equipo, poca cooperación, falta de comunicación, baja productividad.

1.6 Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio de diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa de Monterrey, N.L. que comercializa productos para laboratorio, el cual tuvo como propósito:

- Conocer cual es la percepción que tienen los empleados sobre los diferentes factores que hay en la empresa y que los afecta.
- Identificar los factores negativos para que la empresa pueda crear mecanismos para fortalecerlos.
- Identificar los factores positivos para mantenerlos y mejorarlos.

Los datos obtenidos mediante un cuestionario de preguntas cerradas, indican que factores tales como: innovación y cambio, motivacionales y satisfacción en el trabajo, son los que muestran resultados negativos. En cambio factores como liderazgo, objetivos y roles mostraron los resultados más favorables. Al revisar los resultados por segmento de población, los almacenistas en la mayor parte de los factores, muestran los resultados más negativos, por lo que hay que prestar especial atención a ese grupo.

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes Generales

El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

El concepto de clima organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una empresa a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de nuestros objetivos estratégicos.

A través de un estudio de clima organizacional se puede detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los empleados. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como clima organizacional.

A través de él podemos conocer la percepción del personal sobre el actual clima, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación personal y disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El clima organizacional es un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de las personas y que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (A. Goncalvez, 1997).

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga con la empresa. El clima organizacional entonces refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Shneider y Hall, 1982).

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo, el medio forma parte del activo de la empresa y como tal debe valorársele. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal, puede lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un alto costo a cargo del clima, lo cual llevará a la empresa a padecer. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización y por lo tanto en el clima, completando el circuito, Fig. 1

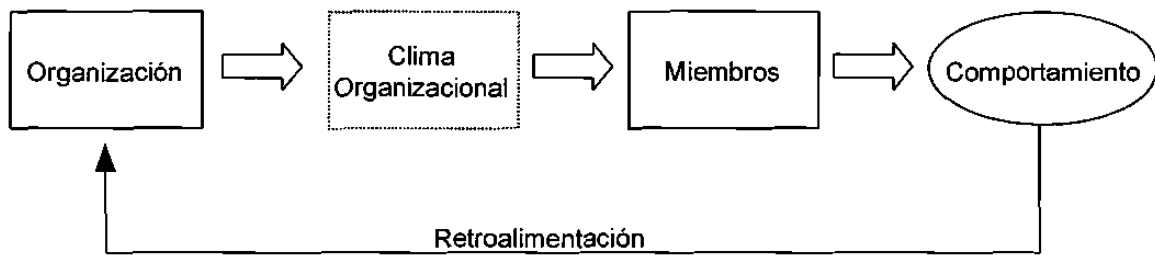


Fig. 1 Factores y estructuras que determinan clima organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores como:

- Los de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc).

- Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (comunicaciones, relaciones, remuneraciones, etc.).
- Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (apoyo social, interacción, etc.).

De estas consideraciones surge el siguiente esquema propuesto por Litwin y Stinger (1978)

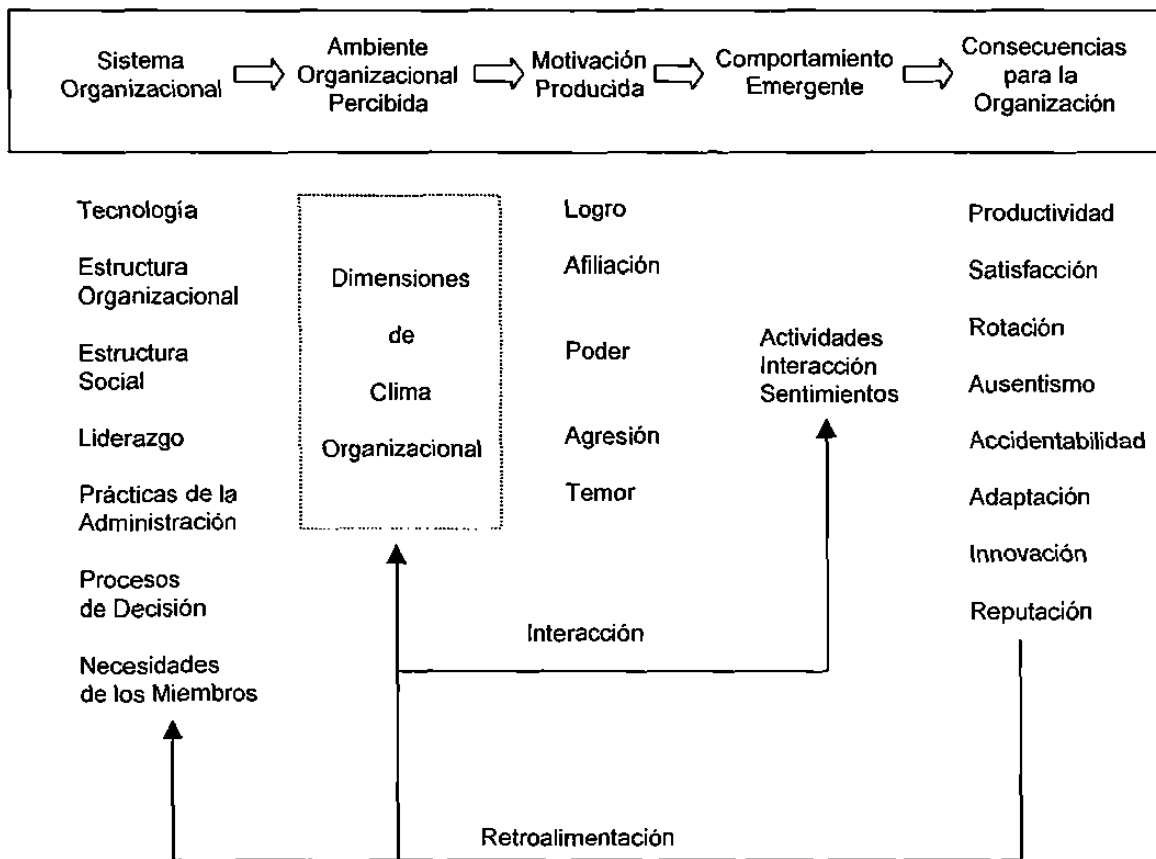


Fig. 2 Esquema de Clima Organizacional

Tomando la perspectiva anterior, el clima organizacional es un filtro por donde pasan los procesos como estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc. Por lo tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la empresa y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación y ausentismo entre otros.

2.2 Definición de Clima Organizacional

Existen varias definiciones de clima organizacional:

Es un fenómeno participante que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Goncalvez, 1997).

El clima organizacional es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y al ambiente de la empresa. (Davis, 1991).

2.3 Dimensiones de Clima Organizacional

Se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización como:

a) Estructura

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

b) Responsabilidad

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

c) Recompensa

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

d) Desafío

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

e) Relaciones

Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

f) Cooperación

Es el sentimiento entre los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares

Es la percepción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, sobre si se aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad

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

2.4 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estancia en la organización, puede constituirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente. O visto de otra forma, la autorreflexión de los miembros acerca de su vinculación entre si y con el sistema organizacional. (Cabrera D., Gilmar, 1998).

Las características del clima son:

- Tiene referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto es, puede contar con cierta estabilidad y cambios graduales, pero esa estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia por decisiones relevantes en la administración que la afecten.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto se ve cuando un individuo puede hacer una crítica negativa al clima de su empresa sin darse cuenta de que está colaborando, con sus actitudes negativas, a crear ese clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez, pueden ser afectadas por el clima. Si un estilo es muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza, puede llevar a un clima tenso, de desconfianza con actitudes irresponsables de los empleados. Lo anterior reafirmará el estilo controlador, autoritario y desconfiado de la dirección y se crea un círculo vicioso difícil de romper.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.
- En estrecha relación con lo anterior, se puede señalar que el cambio en el clima laboral es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el cambio se establezca en una nueva configuración.

2.5 Escalas del Clima Organizacional

Algunas escalas de climas que pueden encontrarse en una organización son:

Nombre de la escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando el trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva. Insensible a la retroalimentación
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover la organización" y para motivar con el ejemplo.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación de tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los empleados acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo, más que sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsistencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en forma amenazante o inclinada a culpar.

Tabla N° 1 Tipos de Clima Organizacional

CAPÍTULO III

SITUACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 La Empresa frente a la Competencia Globalizada

Actualmente se mira con mucha desconfianza a la globalización, debido a que se detecta en ella una pretensión de cultura universal, que puede triturar las identidades locales. De hecho, en el estado actual de desarrollo de las relaciones internacionales e interculturales, el reto de la variabilidad pacífica y respetable de la globalización, es nuestra capacidad de organizar la "aldea global", sin que se desdibujen demarcaciones de cada pueblo. (Siliceo, Cásares, González, 1999).

La globalización como tendencia y práctica instaladas es un hecho inevitable, y así como los pueblos aborígenes tuvieron que desarrollar la sabiduría necesaria para interactuar con los conquistadores intrusos, las culturas locales de hoy deberán ser capaces de sobrevivir al proceso de globalización, que las está colocando en una situación inédita, el proceso pasará sobre todos nosotros.

Al observar lo que ocurre, nos percatamos de que hoy existen una serie de problemas que comprometen el futuro de la humanidad: ecología, demografía, reducción del mercado laboral, hambre creciente y amenazante, inseguridad, riesgo de avalanchas masivas de emigrantes desesperados, inversión de la pirámide poblacional en los países más avanzados, en los que el grupo productivo tiende a ser cada vez menor y el grupo de los que ya no son productivos crece vertiginosamente y tiene que ser sostenido, etc.

Estos problemas afectan o envuelven a las culturas tradicionales con identidades y profundidad histórica, como a culturas organizacionales que empiezan a existir hoy, y de cuyos perfiles no son todavía conscientes sus integrantes. El hecho nos lleva a que personas y comunidades, culturas tradicionales y culturas organizacionales, se ven en la inevitable necesidad de trascender sus fines específicos y de alinear su propia misión en relación con el nuevo destino global.

3.2 Antecedentes Históricos de la Organización

La empresa fue fundada el 6 de abril de 1933 en Monterrey, N.L., el negocio se generó comercializando tapones de corcho y material para la industria embotelladora.

Es en el año de 1938 cuando la empresa inicia la distribución de la línea de artículos para laboratorio, y al siguiente año continúa con la importación directa desde USA de productos químicos. Para el año 1948 la empresa realiza su primera importación desde Europa.

A partir de 1978 la empresa se vende a nuevos accionistas; durante ese año se decide introducir nuevas líneas de equipo y aparatos para laboratorio. Se crea la División Científica con asesoría técnica y se inaugura además la División Clínica y de Diagnóstico.

Es en el año 1996 cuando una empresa estadounidense, líder mundial en servicio a la ciencia, inicia negociaciones con esta empresa ya posicionada desde tiempo atrás como empresa líder nacional en distribución de reactivos, equipos, muebles y productos para laboratorio en el ámbito nacional. En ese año es adquirido el 50% del capital por esta empresa estadounidense, pasando a comprar el resto de las acciones al finalizar el año 1998.

Por la historia que tiene la empresa y por ser tan antigua, ha conservado algunas características que se siguen observando hasta la fecha como la rigidez y disciplina que impusieron sus fundadores. En aquel tiempo las decisiones eran tomadas por ellos en su totalidad y se concretaban a dar instrucciones al personal, las cuales eran seguidas al pié de la letra. Solo se contrataban personas que tenían educación básica, a los cuales se les enseñaba el trabajo a través de entrenamiento en el puesto. Los fundadores de

la empresa nunca contrataron a ningún profesionista para que les apoyara en alguna área de la empresa y a la toma de decisiones.

Es en el año 1978 cuando los dueños al no tener descendientes venden el negocio a dos accionistas de Monterrey, uno capitalista y el otro como Director General de la Empresa, el cual ocupó ese puesto hasta la venta del negocio. Esta persona al llegar casi no efectuó ningún cambio, estos se fueron dando en forma demasiado lenta, de tal suerte que los empleados no se enfrentaron a ellos.

El nuevo Director General venía con una excelente preparación académica de Ingeniería Química en una prestigiosa universidad de los Estado Unidos y pasan varios años, alrededor de ocho, cuando por primera vez contrata a un profesionista para que lo apoye en un área clave de la empresa, asimismo apoya al personal cercano a él para que vayan escalando puestos hasta llegar a ocupar gerencias. Lo que ocasionó tener gerentes poco preparados ocupando puestos clave como Compras y Finanzas.

La administración era totalmente centralizada en donde las decisiones se tomaban por la Dirección General, todo debía ser consultado, lo cual complicaba la operación ya que las decisiones tardaban mucho en llegar a todos los niveles de la empresa.

En toda esa etapa no se documentó casi nada de la operación, ni políticas, ni procedimientos, ni reglamentos, ya que al proponerlo al Director General las apoyaba más no firmaba los documentos, por lo que el crecimiento se dio en forma desordenada, sin bases ni estructura alguna. Para la etapa final de esta administración se contrató un especialista en Calidad para iniciar a documentar los procedimientos para llegar a introducir los procesos de calidad en la empresa.

3.3 Situación Actual de la Empresa

A finales de 1996 se venden la mitad de las acciones a la empresa estadounidense y se firma un contrato para la venta total de las acciones a finales de 1998. A partir de ese tiempo empiezan las visitas de los directivos del corporativo norteamericano específicamente del área de Finanzas.

Las relaciones del Director General con los ejecutivos del corporativo en EUA son en un principio buenas, pero con el tiempo se vuelven ásperas, debido al control que los americanos intentan imponer al socio mexicano, el cual actuaba con total libertad para la toma de decisiones y ahora tiene que *consultar algunas de ellas*.

Al llegarse la fecha estipulada de Diciembre de 1998, se realiza la transacción final de la venta del resto de acciones, para ese tiempo ya se había

contratado a un Director Comercial preparándolo para ocupar la Dirección General al momento del cambio. Lo anterior sucedió y esa persona sigue ocupando ese puesto. Es un profesionalista con una ingeniería diferente a la Química, pero con amplia experiencia en el área Comercial que llegó con la idea de establecer cambios más rápidos en la empresa como ha ocurrido hasta la fecha.

Entre los primeros cambios que se vieron fue el de formar al grupo gerencial, estableciendo un liderazgo participativo en donde todos expresen sus puntos de vista para la toma de decisiones.

A partir de esta nueva administración se iniciaron las contrataciones de personal con mejor perfil y preparación, aunque no muchos ya que existe la limitante en el aspecto monetario que no permite profesionistas con alto perfil. Es obvio comentar que en el aspecto económico la empresa tiene que ser autosuficiente para cumplir con sus compromisos y generar utilidades.

Como último aspecto, la nueva administración heredó una nómina muy gruesa, es decir, con mucho personal lo que de acuerdo a los estándares americanos, resulta una empresa muy improductiva.

3.4 Misión y Valores

La misión de una compañía debe ser congruente con sus planes, su filosofía, sus comunicaciones y con su cultura organizacional; debe marcar la pauta conceptual de la planeación estratégica, debido a que orienta las decisiones del más alto nivel y proporciona la guía para dar congruencia a las acciones y decisiones operativas. (Martínez Vallejo, 1991).

Peter Drucker confirma lo anterior al decir que solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales. (Nombrado por Martínez Vallejo, 1991).

Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos”. Cada misión se personaliza en el sentido de que diferencian a una organización de otras en la industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Existen tres aspectos fundamentales al desarrollar la misión de una compañía:

- a) Entender en que negocio se encuentra la compañía
- b) Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía
- c) Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

Para definir en que negocio se encuentra la organización, es necesario considerar tres factores:

- a) Las necesidades del consumidor o *qué* es lo que se está satisfaciendo
- b) Los grupos de consumidores o a *quién* se está satisfaciendo
- c) Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o *cómo* se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Lo anterior orienta a la dirección para que considere a los clientes y mercados externos al igual que a los internos a fin de formar el concepto de “quiénes somos y qué hacemos”. Lo que hace que un producto o servicio se convierta en un negocio es la necesidad o el deseo de sentirse satisfecho. Los grupos de clientes son importantes porque indican que mercado atender: el área geográfica por cubrir y los tipos de compradores que persigue la compañía. (Strickland, Thompson, 1994).

La tecnología y las funciones realizadas son importantes porque indican cómo satisficará la compañía las necesidades de los clientes y qué parte de la cadena de producción de la industria en su campo cubrirá.

Para que la declaración de misión y la definición de negocio sean relevantes en la dirección, deben estar suficientemente definidas para delimitar el terreno real donde se encuentra el interés empresarial. También los nuevos acontecimientos y circunstancias cambiantes obligan a los directivos a que evalúen la posición y las perspectivas de su compañía, y verifiquen cuándo es tiempo de tomar una nueva dirección y ajustar la misión, y de esta forma estarán listos a los cambios que se ven venir. Una misión bien seleccionada prepara a la compañía para el futuro. (Thompson, S., 1994).

La manera de formular y comunicar la declaración de misión a los directivos y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez de la misión en sí y consecuentemente podrá servir como una poderosa herramienta de motivación.

Deben evitarse escrupulosamente el lenguaje blando, las trivialidades y palabras melosas y maternas. Se debe comunicar la misión en palabras que propicien credibilidad de los empleados y que les trasmitan un sentido del propósito de la organización. Si lo anterior falla no propiciará cambio de actitud y conducta de los empleados y no se obtendrá su compromiso.

Las mejores misiones se expresan en terminología simple, clara, firme, que genere entusiasmo, en declaración corta, clara, inspirada y que tenga el poder de ir hacia la dirección propuesta.

Si la definición es demasiado estrecha, la visión estratégica se reduce; si es demasiado amplia, la visión para definir competidores, mercados, productos, etc. será muy extensa, difusa y sin un propósito específico.

Una declaración de misión bien pensada y formulada tiene un valor gerencial real:

- a) Cristaliza la visión de la alta gerencia acerca de la dirección y estructura de la compañía a largo plazo.
- b) Ayuda a que las acciones de directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto.
- c) Trasmite un propósito y una identidad a la organización, que motiva a los empleados a actuar de la mejor manera posible.
- d) Ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido
- e) Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Es importante que tarde o temprano el concepto de negocio en el que nos encontramos, aun y cuando haya funcionado bien en el pasado, tendrá que modificarse y actualizarse para ajustarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, de los productos, de la competencia, de la gente y

del medio en general. La alta dirección no solo debe responder a la pregunta ¿En qué negocio estamos?, sino también ¿En qué negocio deberemos estar?.

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas), heredadas o innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender. En todos los casos se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal, reconocido y sancionado por la comunidad.

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado; dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión).

Los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo. Los valores se transmiten a través de la educación, es decir, mediante el proceso educativo en el que un individuo asimila su cultura desde niño.

Vivir según ese código de valores asegura a la persona:

1. El ser aceptada y reconocida como un buen elemento de la comunidad por parte de los demás.

2. Lo anterior produce en general autosatisfacción que se resume en sentirse feliz realizado y respetable.
3. El contribuir activamente en la obtención de los fines colectivos.

En un grupo social estable (como la empresa) las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a dos ejes:

1. La tradición o memoria institucional, por lo general contenida en la *épica* de los inicios; en la *historia* (oral o documentada) transmitida; en los *mitos* o relatos; las *hazañas* de los líderes formales o informales.
2. El proyecto colectivo, expresado en la misión y visión de la organización permanentemente actualizadas.

Es en esta dimensión donde los valores deben ser capaces de conjugar éxito competitivo y contribución trascendente al proyecto social, humano y productivo del cual forman parte.

En la empresa comercializadora sobre la que se realiza este estudio, ha habido cambios trascendentes en algunos valores organizacionales, ya que, a los valores tales como laboriosidad, lealtad, honestidad, disciplina, últimamente se han ido agregando otros como orientación a la satisfacción del cliente,

iniciativa personal, calidad, servicio, orientación a resultados, los cuales no estaban definidos como prioritarios para el personal. La empresa a través de la nueva administración, está dando énfasis a estos, pero el personal no está acostumbrado a ellos por lo que el proceso de asimilación es muy lento.

3.5 Adaptación de la Empresa a los cambios en el Medio Ambiente

Es innegable que el mañana llega cada vez con más premura. El cambio es más acelerado, profundo y generalizado en todos los campos del quehacer humano (Siliceo, Cazares, González 1999). Estamos viviendo la mayor transformación del mundo en la historia en todos los ámbitos: político, religioso, familiar educativo y por lo tanto en las empresas.

El cambio nos ha transportado a una nueva era en la historia: la era de la información, de la tecnología y del conocimiento; esto ha hecho que cambien muchos de los patrones de referencia, de las costumbres, hábitos, creencias en la vida familiar, en las instituciones y por supuesto en las empresas.

Los líderes de las empresas requieren entender las tendencias hacia donde se dirigen las energías del cambio, si es que pretenden mantener el rumbo de sus organizaciones hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento, principalmente necesitan entender las variables esenciales de la

cultura organizacional y de la constitución de los grupos humanos que dirigen, ya que, el cambio lo harán las personas en su organización, o lo sufrirán si no fueron capaces de adaptarse.

Hoy cada vez más vivimos en un mundo organizado en grupos de todo tipo y sus dirigentes requieren conocer y entender los factores esenciales que son responsables de los resultados de las instituciones y organizaciones, para poder llevar a sus colaboradores al objetivo deseado.

El cambio de mayor trascendencia es el tránsito hacia la nueva era de la información y del conocimiento, a la utilización generalizada de datos, de técnicas, información y de todo tipo de estímulos intelectuales.

La mayoría de los integrantes de las empresas e instituciones modernas está compuesta por profesionales y personal altamente capacitado y que además está inmerso en un proceso de educación continua. Cada vez se requiere menos de la mano de obra especializada y cada vez es menos remunerada. Lo que pagan los empleadores de hoy es capacitación y especialización.

La educación es la condición para navegar exitosamente en la era de la información y del conocimiento, es el pasaporte para ingresar en las organizaciones, es la seguridad para no caer en la obsolescencia. La educación ha pasado a ser lo que representaba la tierra en la era agrícola y el capital de la

era industrial. Muchas organizaciones comienzan a evaluar su capital intelectual, es decir, sus patentes, tecnología, sus profesionales y técnicos capacitados, así como su nivel de liderazgo y gerencia.

La era de la información y el conocimiento está generando una nueva forma de vida en todos los sistemas sociales, políticos, institucionales y empresariales. Las organizaciones de esta nueva era hacen negocios de manera distinta, tienen expectativas y valores diferentes. Es necesario entender las fuerzas que están afectando y transformando la cultura de las organizaciones.

No se puede predecir el futuro pero si necesitamos estudiar las energías y las orientaciones que constituirán el mundo del siglo XXI, para poder dirigir y orientar su desarrollo y solidez. Al comprender hacia dónde se dirigen esas fuerzas crecientes y consistentes, entenderemos hacia donde deben estar dirigidos los esfuerzos directivos de los líderes y de los empresarios.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1 Satisfacción en el Trabajo

Se puede definir como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. (Cain S, Patricia 1969).

Originalmente se creía que la satisfacción en el trabajo estaba relacionada con un alto desempeño, desde el primer estudio realizado en 1932 por Kornhauser y Sharp (Fleishman y Bass, 1961), se han realizado muchas investigaciones para encontrar cuál es la relación existente entre esas dos variables pero esos estudios respaldan que no existe una relación necesariamente alta entre satisfacción y desempeño.

Sin embargo si se han encontrado evidencias de la relación existente entre la satisfacción con el ausentismo y la rotación, lo anterior surge de la teoría de trayectorias y metas que enunciaron autores como Mahoney, Jones,

Vroom, Lawer y Porter (nombrados por Fleishman y Blass 1961). De acuerdo a esa opinión las personas se ven motivadas para hacer cosas que creen que tienen alta probabilidad de permitirles obtener recompensas que consideran valiosas.

Dentro de las prácticas de la gerencia está la medición de la satisfacción en el trabajo, en base a eso pueden evaluar el éxito o no de las prácticas y de las políticas de la empresa, como la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la gerencia participativa, la toma de decisiones en grupos, los programas de prestaciones para los empleados, los sistemas de bonificaciones o pagos de incentivos, etc. esas mediciones pueden utilizarse para predecir las ausencias o la rotación futuras del personal (considerando factores como el mercado laboral).

Una medida útil de la satisfacción en el trabajo debe poder usarse a lo largo de una amplia gama de tipos distintos de puestos y con personas de diferentes niveles de trabajo, el lenguaje utilizado debe ser adecuado para que los empleados de baja escolaridad puedan comprender las preguntas.

La medida deberá generar calificaciones que indiquen la satisfacción en varios aspectos diferenciables de la situación del trabajo como los salarios, el trabajo en si, la supervisión, los compañeros, etc. (Fleishman y Bass, 1976).

4.2 Teorías Motivacionales

Motivación es aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Desde el punto de vista de la gestión de Recursos Humanos alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1997).

Otra definición es la disposición a hacer algo y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, S. P., 1998).

Este mismo autor señala que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Los tres elementos clave en esta definición son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

- El esfuerzo es una medida de intensidad: Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo, pero ese esfuerzo solo es favorable si se canaliza en una dirección ventajosa para obtener las metas de la

organización, por lo tanto la calidad del esfuerzo, la intensidad y dirección es lo que se busca en la organización.

- Por otra parte la necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo, estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse van a satisfacer una necesidad y eso a la vez a la reducción de la tensión. Cuánto mayor es la tensión mayor el esfuerzo, si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión.
- Por último está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistente con las metas de la organización.

Fue en la década de 1950 cuando se desarrollan los conceptos de la motivación. (Stephen P. Robbins, 1996).

Teoría de Maslow.

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow presenta la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel aparece y se vuelve dominante.

Teoría de los dos factores

Fue formulada por Frederick Herzberg, trata de identificar si los empleados están satisfechos o insatisfechos en sus puestos de trabajo. El primer grupo de factores, llamados motivadores, está formado por una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción laboral y a una mayor motivación. Si los motivadores faltan, probablemente el empleado no estará satisfecho con su trabajo y por tanto no rinda todo su potencial. Algunos ejemplos de motivadores son: el propio trabajo, los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, las oportunidades de ascenso.

Por otro lado están los factores de higiene los cuales son externos al trabajo en si mismos, ya que se encuentran en el ambiente laboral. La ausencia de estos factores puede llevar a la insatisfacción y a la desmotivación activa.

Entre estos factores están: las políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, el salario, las retribuciones laborales, la relación con los supervisores y los directores, las relaciones con los empleados, las relaciones con subordinados.

Herzberg afirma que si la dirección proporciona las condiciones de higiene adecuadas, los empleados no estarán insatisfechos con sus trabajos, aunque tampoco utilizarán su potencial al máximo. Si quiere motivar a los trabajadores

entonces tendrá que proporcionar algunos motivadores en los puestos de trabajo.

Teoría del establecimiento de Objetivos

Esta teoría fue formulada por Edwin Locke y sugiere que los objetivos de los empleados colaboran en la explicación y el rendimiento laboral. Debido a que la motivación es un comportamiento dirigido por un objetivo, aquellos objetivos que sean claros y estimulantes darán como resultado un nivel de motivación mayor que aquellos objetivos que sean ambiguos y fáciles de alcanzar.

Las consecuencias para los directores son las siguientes:

- Los empleados estarán más motivados en la realización de sus tareas si tienen unos objetivos claros y específicos.
- Los empleados están más motivados cuando se trata de lograr objetivos difíciles que objetivos fáciles. Obviamente deben ser posible de alcanzar.
- Los objetivos en los que los empleados participan resultan más motivadores que los que les han sido asignados por sus superiores.
- Los empleados que reciben información periódica relativa a su propio avance en la consecución de sus objetivos, mantienen un nivel de

motivación más alto que aquellos empleados que no tienen retroalimentación.

Teoría de las Expectativas

Esta teoría ampliamente aceptada fue establecida por Victor Vroom, afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma, depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

Dicho de otra forma, un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación llevará a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Se enfoca a tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño
2. Relación desempeño-recompensa
3. Relación recompensa-metas personales

Esta teoría reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas. Si las organizaciones realmente recompensan a los individuos por su desempeño en lugar de hacerlo con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidades y la dificultad

del puesto, se podría encontrar mayor validez en esta teoría y explicar la razón por la cual un segmento de la fuerza de trabajo realiza bajos niveles de esfuerzo para desempeñar su puesto.

4.3 Teoría del clima organizacional de Likert

Teoría de Likert (1961,1967), (Cabrera Días, Gilmar Antonio, Oct., 1998).

Rensis Likert 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., a estas variables las llama *causales*. Otro grupo de variables son *participantes* y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación. Por último Likert habla de las variables *finales* las cuales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, en ellas se incluyen la productividad, las ganancias, las pérdidas.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de la organización. La percepción del clima es más importante que el propio clima, porque los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima en particular y son:

- a) Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea burocratizada. Los procesos de control también se encuentran centralizados y formalizados. El clima en estas organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- b) Sistema II: Paternalista. Las decisiones se toman en la cumbre, también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el sistema anterior. El tipo de relaciones es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hasta la base y la dependencia desde la base hasta la cúspide en la jerarquía. Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- c) Sistema III: Consultivo. Existen un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado. El clima en este

tipo de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d) Sistema IV: Participativo. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no está centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

4.4 Teorías de Liderazgo

Existen numerosas definiciones de liderazgo pero todas coinciden en afirmar que involucra un proceso de influencia. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. (Davis y Newstorm,1991). El liderazgo transforma el potencial en realidad, es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal.

Al surgir los estudios sobre el liderazgo se trataron de identificar las características que diferenciaba a los líderes. Algunos se basaban en el tipo de personalidad como inteligencia, agresividad, ambición, etc., sin embargo no ha

sido posible determinar un conjunto consistente de características que sean comunes.

Recientemente se ha puesto más énfasis en la identificación de los comportamientos de los líderes. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales las cuales es difícil cambiar ya que son relativamente fijas.

Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica, esta característica distingue el desempeño del trabajo operativo.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultado del trabajo en equipo. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias. Es cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores.

De lo anterior se resume que la habilidad conceptual tiene que ver con ideas mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica en las cosas. La combinación apropiada de estas habilidades, darán como resultado un liderazgo exitoso.

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Aquí encontramos tres elementos: líder, seguidores y situación los cuales son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder.

4.4 Teorías de Liderazgo

Entre las principales teorías del liderazgo son:

Fijación de Metas

Es el establecimiento de metas y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a corto como a largo plazo. Ofrece un indicador de qué tan bien cumplen los individuos y los grupos con las normas de desempeño. La premisa de esta teoría es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro de ellas. Los miembros del grupo deben sentir que hay una meta valiosa que puede alcanzarse con los recursos y liderazgo disponibles.

Administración por Objetivos

Es un sistema en el que los gerentes y subordinados acuerdan mutuamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el año siguiente y el criterio que se utilizará para evaluar el cumplimiento de las metas. La libertad que se da a los empleados en ese sistema, ofrece oportunidades para la satisfacción de sus necesidades de crecimiento.

Teoría X y Y

Douglas McGregor presentó en 1957 esta teoría que establece que la mayoría de las acciones gerenciales fluyen de cualquier teoría del comportamiento humano que apoyen a los gerentes. La teoría X es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, donde se supone que a la mayoría de las personas les disgusta el trabajo y tratarán de evitarlo si es posible; se involucran en diversas restricciones del trabajo, tienen poca ambición y evitarán la responsabilidad si pueden.

La teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas, supone que los individuos no son naturalmente flojos y si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego o el descanso.

Modelo de contingencia de Fiedler

Establece que la eficacia de un líder está determinada por la interacción de la orientación hacia el empleado y tres variables situacionales que se relacionan con los seguidores, la tarea y la organización. Se trata de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, la estructura del trabajo y la posición de poder del líder.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Este enfoque de contingencia sugiere que el factor más importante que afecta la selección de estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) del subordinado. Se utiliza una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamados tarea y relación) para crear cuatro estilos principales de liderazgo: indicar, vender, participar y delegar.

Estos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado, lo que sugiere que el estilo del liderazgo de un gerente debe variar con la situación.

4.5 Actitudes

Las actitudes son afirmaciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) en relación con objetos, personas o hechos, reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. (Robbins, S.P., 1996).

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea. (Davis y Newstrom, 1991).

Las actitudes se adquieren de los padres, los maestros y la membresía de grupos de gente en los que convivimos. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas, después en los primeros años comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos o tememos.

Existen muchos tipos de actitudes pero la que se relacionan con el puesto dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo.

Las actitudes se forman de sentimientos, pensamientos e intenciones, juntas estas tres partes ayudan a los gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Existen tres tipos de actitudes relacionadas con los puestos de trabajo:

1. Satisfacción en el puesto. Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto.

2. Involucramiento con el puesto. Mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima.

3. Compromiso organizacional. El grado con que el empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.

La satisfacción en el trabajo es una actitud referente a un solo empleado, el término moral se refiere a la satisfacción de un grupo o departamento.

4.6 La eficacia organizacional

Al valorar la eficacia, la mayoría de los administradores de las organizaciones, toman en cuenta únicamente la productividad o la magnitud del rendimiento, como las ganancias brutas.

Según Rensis Likert existe otra clase de variables que refleja la condición general del estado interno de la organización: la lealtad, cualidades, motivaciones, capacidad para la interacción efectiva, comunicación y toma de decisiones de los administradores. Los costos, así como el valor agregado son funciones directamente proporcionales a la eficacia de las decisiones directivas

147485

y estratégicas de la organización empresarial, por lo que se ubican como variables determinadas por una u otra de las características de la empresa, influyendo en cada etapa, sea como reducción de costos, costos de diferenciación o costos de innovación.

4.6.1 Influencia del Clima Organizacional en la Productividad

Al observar a las organizaciones y su comportamiento podemos verlas como instituciones mediante las cuales un grupo de individuos asumen comportamientos, actúan en una estructura, desarrollan un proceso y persiguen objetivos que por separado o en lo individual, no podrían obtener.

La empresa sea pequeña o grande se dota de un sistema organizado compuesto por individuos, de los cuales se espera cumplan una función, en un marco de reglas, que determinan las relaciones de cada individuo y del grupo en su conjunto. Los componentes básicos de las estructuras organizacionales son dos: el individuo y el grupo, y una de las etapas en las que podemos estudiarlas es precisamente el comportamiento.

Individuos y agrupación buscan convertirse en una simbiosis productiva, en la cual ocasionalmente surgen conflictos y diferencias que entorpecen la obtención de metas y por tanto enturbian los objetivos productivos. Para disminuir los efectos negativos de la interacción entre individuos y organización se requiere el estudio, análisis y reflexión del comportamiento organizacional,

teniendo como meta la búsqueda de mayores beneficios con menores costos de todo tipo.

Obviamente existe una relación entre la estructura de costos y la búsqueda del incremento de valor agregado, con el comportamiento de los individuos. Ese valor agregado resulta de utilizar en las empresas herramientas como: capacitación, organización, motivación y nuevos métodos productivos para la obtención de mayor rentabilidad, calidad y productividad, que conlleve al beneficio equitativo de todos los individuos de la empresa. De lo anterior se deduce que el comportamiento organizacional tiene una estrecha relación con los análisis de la cadena de valor, de causales de costos y del posicionamiento de los mismos.

Al intentar entender en que forma se afectan los individuos, los grupos, y el ambiente en su interacción dentro de las organizaciones, se desea saber para mejorar el control de las variables y lograr una mayor productividad de las personas y de los procesos y una mayor satisfacción de los productos y servicios obtenidos. (García Pineda, 2001).

El comportamiento consiste en una determinada actitud y una conducta de un individuo, o de un grupo y se observa como la disposición que presentan frente a algo o hacia alguien, en una situación específica, determinada y delimitada en el tiempo y en un espacio. El comportamiento puede ser de cooperación, de adaptación o de rechazo. Para estudiarlo han surgido técnicas

convertidas en disciplinas, entre las que destacan la investigación, las teorías y el estudio del clima organizacional. Lo anterior ha llevado a que el desarrollo organizacional sea una estrategia de gestión que nos ayuda a llevar a cabo el cambio planeado de la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones laborales, el clima organizacional y el ambiente productivo. Teniendo como punto de partida a las personas, orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales a través de una adecuada administración de recursos humanos y un adecuado conjunto de normas y leyes laborales.

Cuando se habla de clima organizacional en la empresa nos referimos al ambiente de trabajo propio de la organización, y que este ambiente ejerce una influencia directa en la conducta y en el comportamiento de todos y cada uno de los trabajadores, influyendo en su participación y el logro de metas relacionadas entre otras cosas con calidad y productividad.

El clima es un factor a través del cual se pueden potenciar o limitar los conocimientos, habilidades y mejores prácticas de los trabajadores, permitiendo su adaptación y evolución, o estancamiento y perpetuación de los errores. Un clima estable y en evolución, libre de conflictos se constituye en una inversión que puede contribuir al incremento de la productividad. Un adecuado clima organizacional se convierte en parte de los activos de la empresa y así debe ser evaluado y mejorado siempre.

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

4.7 El Cambio

Desde la época de los griegos a través de la filosofía de Heráclito señalaban: "Lo único permanente es el cambio". (nombrado por Siliceo, Cázares, González, 1999). Los hombres y las organizaciones debemos cambiar para seguir siendo y creciendo; el cambio es vertiginoso y no optativo, es signo de nuestros tiempos y es tarea principal de los líderes, ejecutivos, y directivos que toman las decisiones estratégicas de una organización.

La innovación y el cambio son signos de crecimiento, de desarrollo y actualización de potencialidades. En este mundo globalizado el cambio y la capacidad de adaptación son una necesidad inaplazable. Según señaló Peter Drucker: La innovación no se debe solo a "ideas brillantes, a lo inesperado, a lo excepcional, (Drucker, Peter 1990). La innovación es una disciplina, una cultura y una actividad organizada en toda empresa que busca su desarrollo continuo y la respuesta al mercado y al avance tecnológico.

La flexibilidad, capacidad de adaptación y actualización, se resumen en la búsqueda, creación y diseño de modelos y sistemas de trabajo en equipo que aseguren los resultados productivos de la organización a través de un exitoso y oportuno manejo del cambio. En los últimos años tanto los empresarios como los ejecutivos, en la búsqueda de supervivencia y desarrollo de sus negocios han enfrentado nuevos paradigmas, procesos, sistemas, herramientas y estrategias de cambio e innovación con diversos efectos como: globalización, reingeniería, competitividad, outsourcing, empresas de clase mundial, servicio al cliente, valor agregado, alianza estratégica, visión, misión, valores, algunas empresas con resultados no muy favorables, ya que la planeación estratégica establecida a menos de cinco años, no funcionó, por los cambios de escenarios y entornos económicos y de mercados constantes.

4.7.1 Cambio en el Trabajo

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Toda la organización recibe un influjo cuando se cambia cualquier parte de ella, también es un problema humano y técnico. Los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella, como cuando un empleado se siente insatisfecho y renuncia.

La gente establece un conjunto de relaciones con su ambiente o entorno, aprende a convivir con los demás, a realizar su trabajo y sabe lo que puede esperar, esto es, existe un equilibrio, los empleados son personas adaptados.

Cuando se presenta un cambio se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca otro equilibrio, si los empleados no logran hacer esos ajustes, la organización cae en un estado de desequilibrio. Por lo tanto el objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en establecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él. (Davis y Newstrom, 1991).

3.7.2 Fuerzas del Cambio

Actualmente la mayoría de las organizaciones tienen que adaptarse a medios multiculturales. La políticas de Recursos Humanos deben modificarse para atraer y conservar una fuerza laboral más diversa y muchas compañías se ven obligadas a gastar grandes cantidades en mejorar las capacidades matemáticas, de computación, etc. de su gente.

La tecnología está cambiando los puestos y las organizaciones, así se está sustituyendo la supervisión directa por el control por computadoras, lo que está dando lugar a que los gerentes tengan mayor tramo de control y que las empresas se aplanen.

La sofisticada tecnología de información hace que todo fluya sumamente rápido. Se están redefiniendo muchos puestos; los individuos que desempeñan trabajos estrechos, especializados y rutinarios, están siendo reemplazados por

equipos de trabajo cuyos miembros pueden realizar numerosas tareas y que participen activamente en la toma de decisiones del grupo.

La competencia está cambiando, la economía global permite tener acceso a productos de otros continentes, las empresas exitosas serán las que puedan cambiar en respuesta a esa competencia, elaborando nuevos productos y colocándolos rápidamente en el mercado; producción a corto plazo, ciclos breves y un flujo continuo de productos, esto, es, serán flexibles.

Se puede resumir seis fuerzas específicas que fomentan cambios:

- *Naturaleza de la fuerza Laboral: Mayor diversidad cultural, aumento de los profesionistas, muchos nuevos trabajadores con habilidades inadecuadas.*
- *Tecnología: Más computadoras y automatización, programas de reingeniería.*
- *Conmociones económicas: Caídas de mercados bursátiles, fluctuaciones en tasa de interés, fluctuaciones de monedas extranjeras, competidores globales.*

- Competencia: Competidores globales, fusiones y consolidaciones, crecimiento de vendedores especializados.
- Tendencias sociales: Aumento en matriculación universitaria, los jóvenes demoran el matrimonio, aumento en los índices de divorcios.
- Política mundial: Colapso de la Unión Soviética, Invasión de Iraq a Kuwait, caída del muro de Berlín.

4.7.3 Resistencia al Cambio

Son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status, o de autoestima.

La percepción de la amenaza que proviene del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Otra clasificación es que puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Siendo fácil de tratarla cuando es abierta e inmediata, pero difícil cuando es implícita o diferida (Robbins, S. P. 1996), cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio.

Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje, lentitud en la realización del trabajo, pérdida de lealtad, pérdida de motivación, etc. Estas actitudes se pueden encontrar tanto en oficinistas como obreros. Algunos cambios son tan insignificantes y rutinarios que la resistencia, si existe, es demasiado débil para poder percibirla.

4.7.4 Clases de Resistencia

Existen tres tipos de resistencia, todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado:

- Lógica. Con base en el pensamiento racional y científico.
- Psicológica. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- Sociológica. Con base en los intereses y los valores del grupo.

La resistencia no es del todo mala y también puede traer beneficios, ya que puede constituir un estímulo para que la gerencia examine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas, de esta forma, los empleados hacen las veces de supervisores que vigila algunas decisiones de la gerencia.

Asimismo puede identificar áreas específicas en la que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios.

Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando respuesta para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida, El resultado es un mecanismo autocorrectivo por medio del cual se restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio.

A esta característica se le llama homeostasis; esto es, los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones que puedan causarse a ese equilibrio.

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como: percepciones, personalidades y necesidades, surgiendo 5 razones para la resistencia al cambio: hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido, procesamiento selectivo de información.

Para vencer la resistencia al cambio pueden usarse seis tácticas:

- Educación y comunicación. Para ayudar a los empleados a ver la lógica del cambio; esta táctica asume que la fuente de resistencia yace en

información errónea o en mala comunicación. Si los empleados conocen todos los hechos, la resistencia cederá. Lleva tiempo y el esfuerzo es alto.

- Participación. Las personas no se resisten al cambio cuando han participado en la decisión, obteniendo su compromiso e incrementando la calidad de la decisión. Si los empleados han realizado una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia. Como desventajas están la posibilidad de una mala solución y un gran gasto de tiempo.
- Facilitación y apoyo. Cuando el temor y la ansiedad de los empleados son elevados, para facilitar el ajuste se puede acudir a asesoría y terapia, capacitación en las nuevas habilidades o un permiso con goce de sueldo para facilitar el ajuste, solo que es cara, lleva tiempo y su implementación no garantiza el éxito.
- Negociación. Entregar algo de valor al grupo que ofrece resistencia por la implementación del cambio, como un paquete de remuneraciones que satisfaga sus necesidades. Esta táctica es buena cuando la resistencia proviene de un grupo poderoso; pero se corre el riesgo que otros grupos pueden chantajear y además es caro.

- Manipulación y cooptación. Intentos disimulados de ejercer influencia como la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, retención de información deseable y creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten el cambio. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se trata de ganarse a los líderes, dándoles un puesto clave en la decisión del cambio. Se quiere el consejo de ellos no para decidir mejor, sino para obtener su respaldo. Ambos son poco costosos y fáciles de conseguir, pero puede ser contraproducente si los sujetos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados, por lo tanto la credibilidad del agente del cambio será nula.
- Coerción. La aplicación de amenazas o fuerza directa contra los reacios. Como un recorte salarial, amenaza de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones de desempeño negativas. Tiene las mismas ventajas e inconvenientes de la manipulación y la cooptación.

Modelo de Kurt Lewin

El modelo de Lewin de tres pasos dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos:

- Descongelar: esfuerzo de cambio para vencer las presiones de la resistencia individual y de la conformidad del grupo.

- Movimiento: hacia un nuevo estado.
- Recongelamiento: Estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes.

Este modelo trata al cambio como una fractura en el estado de equilibrio en la organización que fue adecuada en los ambientes apacibles que enfrentaban las organizaciones en los años cincuenta, sesenta y setenta. Sin embargo en nuestros días las situaciones sobre los nuevos ambientes son muy cambiantes, no hay una situación estable y predecible sino que los gerentes enfrentan cambios constantes y caóticos.

CAPÍTULO V

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS

5.1 Variables del Estudio

De acuerdo al planteamiento y a los objetivos que el presente estudio intentó responder, buscó información sobre las siguientes áreas y variables:

- a) Roles. Es una medida de la percepción que las personas tienen respecto a la claridad de sus roles.

- b) Objetivos. Mide el grado en que los empleados conocen sus objetivos con claridad, si cuentan con los recursos adecuados para lograrlos y si conocen su contribución al logro de los objetivos de la unidad.

- c) Integración. Es una medida del grado en que las personas sienten que su realización se da junto con la empresa.

- d) Colaboración. Mide el grado en que las personas ayudan independientemente del área a la que reportan.

- e) Estilo de Liderazgo. Mide la percepción de los empleados respecto a la calidad y frecuencia de la delegación, el apoyo y empatía que muestra el jefe hacia ellos.

- f) Innovación y Cambio. Medida de percepción sobre el énfasis y disponibilidad que existe en el equipo o unidad de trabajo al cambio o desarrollo de nuevas ideas y enfoque para resolver problemas.

- g) Motivacionales. Mide la percepción de los empleados respecto a logro y su reconocimiento, el trabajo en sí, la relevancia social de la empresa, oportunidad de crecimiento personal y profesional.

- h) Satisfacción en el Trabajo. Explora la percepción sobre sueldos y prestaciones, status, condiciones de trabajo.

- i) Comunicación. Mide el grado de formalidad, oportunidad, cantidad, y veracidad de la información, así como el efecto que tiene en las personas la forma en que se hacen los comunicados.

- j) Stress y Presiones. Es una medida de la percepción que los empleados tienen sobre la tensión y ansiedad provocada por el trabajo.

k) Compromiso. Mide el grado en el que los empleados están comprometidos con la empresa a la obtención de resultados.

l) Calidad. Explora la percepción que el programa tiene con respecto a la intención y énfasis de la empresa por el enfoque hacia la calidad.

5.2 Instrumento

La herramienta utilizada para la recopilación de información fue un cuestionario. Dicho cuestionario se obtuvo de uno ya existente, utilizado y probado en una empresa importante de la localidad.

El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. Es un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas (Rodríguez, Darío. 1999).

El cuestionario está formado por preguntas cerradas con respuestas múltiples, considerándolo el más adecuado para el objeto de la presente investigación. (Franklin, Enrique. 2000).

Para la medición de las variables se utilizó una escala ordinal o de Lickert, la cual es una escala unidireccional que consiste en una serie de juicios que se

presentan al entrevistado, este tipo de escala está centrada en que las variaciones de respuesta serán por las diferencias individuales existentes. (Franklin, Enrique. 2000). En estas respuestas se emplean en forma gradual las opiniones, intereses o actitudes, por lo general se utilizan cinco grados o tipos de respuesta (Muñoz Razo, Carlos. 1998).

Se tomaron en cuenta las variables presentadas al inicio de esta investigación, lo que generó un cuestionario con 67 preguntas divididas en 12 niveles que corresponden a los factores a medir. Cada pregunta cuenta con cinco niveles de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, más o menos, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. (Anexo 2).

Adicionalmente se incluyeron tres tablas con una pregunta cada una y varias opciones de respuesta, en donde se solicitó contestar las cinco principales, con una escala del 1 al 5 en donde 5 es el más importante y 1 la menos importante.

Para obtener la segmentación de la muestra se solicitó a los participantes establecer en el cuestionario si son empleados o Ejecutivos/jefes de departamento; en el caso del almacén fue sencillo ya que el mismo se encuentra separado de las oficinas principales. No se hizo una segmentación mayor como por ejemplo por departamento ya que algunos de estos cuentan con muy poco personal, existiendo el temor de no obtener la sinceridad y el apoyo necesarios para la obtención de resultados adecuados.

5.3 Muestra

Se determinó aplicar el cuestionario en forma anónima a toda la población de la empresa en sus dos domicilios. Se decidió llevar a cabo un censo para obtener el mayor grado de información, debido a que era posible dado el número reducido de la población, así como el tener a la misma cautiva dentro de la empresa. Lo anterior permitiría presentar los resultados sin tener que realizar inferencia estadística pues se analiza a la población íntegra.

El universo de aplicación de este instrumento fue de 90 personas, segmentadas de la siguiente manera:

Nivel	Población	Respuesta
Ejecutivo/Jefes de departamento	16	11
Empleados	56	54
Almacenistas	27	25
Total	99	90

Tabla N° 2 Total de población

5.4 Logística de Aplicación

Para la aplicación del instrumento se contó con la participación de los gerentes de la empresa a quienes se contactó anticipadamente y se les explicó los objetivos del estudio, solicitando su apoyo para el control del envío de su personal al lugar establecido para la aplicación de la encuesta.

Posteriormente se envió a todo el personal de la organización, una carta donde se les explicó el objetivo a perseguir así como de lo se trataba el estudio, esto se efectuó con anticipación de entre 3 y 4 días, lo que ayudó a que los empleados se prepararan para participar con suficiente tiempo. (Anexo 1).

Se aplicó el cuestionario en forma anónima para buscar obtener un grado mayor de imparcialidad por parte de los empleados; para lo anterior, la empresa contó con el apoyo de una persona externa, totalmente desconocida por los empleados. La aplicación del instrumento se hizo entre el 12 y 14 de Septiembre del 2001. Lo anterior dio oportunidad de captar en los días señalados el total de las encuestas aplicadas.

El lugar para aplicar las encuestas fue una sala de juntas, esto para el personal que labora en la oficina matriz y en el comedor en el caso del personal del almacén. Como dato adicional, se contó con una excelente participación del personal, el cual no mostró resistencia alguna.

5.5 Técnica de Análisis

Conforme se recibieron los cuestionarios se inició el conteo de las respuestas en forma manual, para posteriormente capturar la información a través de la herramienta Excel. El análisis de las respuestas se llevó a cabo obteniendo frecuencias y porcentajes debido a la calidad de estudio exploratorio (Schmelkes, 1988).

Limitantes. Se establece el hecho de que no existen antecedentes en la empresa sobre este tipo de investigación, por lo que no es posible comparar. Asimismo el diseño del cuestionario utilizado no se presenta como el fin del presente estudio.