



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“IMPLICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y FACTORES QUE
INCURREN EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE
COBRANZA DE LA EMPRESA COPPEL.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

HERIBERTO GONZÁLEZ RUIZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS I

Gracias a Dios por ser mi guía y mi apoyo en los momentos de debilidad y tristeza, por darme una hermosa familia por, darme una vida digna llena de salud y bienestar familiar, por permitirme estar con vida y tener la posibilidad de realizar mis sueños.

Gracias a mis padres que siempre me han apoyado en todos los proyectos de mi vida, por hacerme la persona de bien que ahora soy, por inculcarme los valores que guían mis acciones, por darme tanto amor y cariño, por sacrificar cosas para que yo pueda tener lo mejor.

Gracias a mis hermanos por compartir momentos de felicidad y de tristeza, por ser las personas con las que he compartido la mayor parte de mi vida, por apoyarme cuando lo necesito y por hacer que mi vida sea mejor.

Gracias a mis maestros por enseñarme los conocimientos que ellos han adquirido, por sacarme de muchas dudas en cuestiones académicas, por ser un apoyo muy valioso, por escuchar mis comentarios y corregirme en mis errores.

DEDICATORIA II

Dedico mi tesis a mis padres que son el motor que me empuja a ser mejor, a superarme día a día, a ser una mejor persona y que siempre me han apoyado en todo. Son las personas que jamás me han fallado, que amo, que me han visto llorar, reír, sufrir y tener éxitos, son ellos y solo ellos las personas que han sacrificado parte de su vida por tratar de que yo sea feliz y tenga una buena vida.

INTRODUCCIÓN III

La siguiente investigación fue realizada en la empresa Coppel en el área de finanzas con el fin de determinar la importancia de la cultura organizacional ya que se tiene la percepción que en las empresas no se le da la importancia que esta tiene.

El área de cobranzas es un área en donde existen trabajadores muy productivos y la investigación busca identificar qué factores generan que los trabajadores sean eficaces y eficientes. La investigación buscara determinar si efectivamente la cultura organizacional es la que genera que los trabajadores sean eficaces y eficientes. Como instrumento de investigación se utilizara una encuestas, la cual será aplicada a los trabajadores y a un jefe de grupo con el fin de encontrar la concordancia en las respuestas desde el punto de vista entre el jefe y sus subordinados para lograr un buen desempeño en la organización. Primero que nada se tiene que verificar cuál es su percepción respecto a la cultura organizacional y si hay similitud en sus respuestas. Los resultados permitirán además de conocer la importancia del clima organizacional, también permitirá formular observaciones y sugerencias para la empresa Coppel con el fin de que la eficiencia en el área de finanzas también se contagien en las demás áreas de la empresa.

El presente trabajo de igual manera de realizo con el fin de cumplir con los requisitos de titulación que la Universidad Nacional Autónoma de México exige a los aspirantes a un título profesional, este requisito es la realización de una tesis, presentación ante sinodales y aprobación de la mismas para obtener el título y cedula profesional como Licenciado en Administración. Esperando poder cumplir con los requisitos y estipulación para la elaboración de la tesis la investigación fue realizada de forma objetiva, responsable y acorde a los principios administrativos que se relacionan con el tema de investigación.

INDICE

Agradecimientos	I
Dedicatorias	II
Introducción	III
	Pág.
Índice	5
1. Capítulo 1 Metodología de la investigación	8
1.1 Problemas de investigación	8
1.1.1 Planteamiento del problema	8
1.1.2 Formulación del problema	12
1.1.3 Justificación del problema	13
1.2 Delimitación de los objetivos	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.3 Objetivos específicos	16
1.3 Formulación de la hipótesis	18
1.3.1 Emulación de la hipótesis	18
1.3.2 Delimitación de las variables	18
1.3.3 Operacionalización de las variables	19
1.4 Diseño de la prueba	20
1.4.1 Tipo de Investigación	21
1.4.1.1 Investigación Documental	21
1.4.1.2 Investigación de campo	21
1.4.2 Delimitación del universo	22
1.4.2.1 Selección de la muestra	22
1.4.2.2 instrumento de la prueba	23
2. Capítulo II Marco teórico	25
2.1 Cultura Organizacional	25
2.1.1 Definición	25
2.1.2 Características de la cultura	26
2.1.3 Comunicación y cambio de la cultura	28

2.1.4	Concepto de grupo y equipo	30
2.2	Clima Organizacional	32
2.2.1	Conceptos e importancia	32
2.2.2	Percepción ambiental	34
2.2.3	Ambiente general	35
2.2.4	Valores	35
2.2.4.1	Valores compartidos	37
2.2.4.2	Importancia de los valores compartidos	38
2.2.5	Reglas	38
2.2.6	Normas	40
2.2.7	Políticas	41
2.2.8	Principios	42
2.2.9	Actitud	44
2.2.9.1	Otras definiciones	44
2.2.9.2	Las funciones de las actitudes	46
2.2.10	Compromiso	48
2.3	Desempeño laboral	49
2.3.1	Productividad	49
2.3.2	Ausentismo	50
2.3.3	Desarrollo laboral	51
2.3.4	Características	51
2.4	Teoría del iceberg	52
2.4.1	Algunos Desmembramientos Artificiales en la Empresa.	53
2.4.2	Algunos Desmembramientos Naturales en la Empresa.	54
2.4.3	Servicio al Cliente o Ferry	55
2.4.4	Congelamiento o Mantenimiento de la Frescura	56
2.4.5	Sensores Internos	57
2.5	Estudios de Hofstede	54
2.5.1	Los valores en las empresas	59
2.5.2	Power distance index (PDI)	62
2.5.3	Uncertainty avoidance index (UAI)	66

3. Capítulo III. Análisis e interpretación de la investigación	68
3.1 Reporte de resultados	68
3.2 Lista de hallazgos	69
GRAFICAS	70
RECOMENDACIONES	84
CONCLUSIONES	86
GLOSARIO	88
BIBLIOGRAFIA	90
	91

CAPITULO 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Este factor se conforma por el ambiente donde se desempeña diariamente nuestro trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con personal externo, ésta puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En otras palabras, es la expresión personal de la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, estas características son percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada colaborador tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve; es también un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: fechas límite, proceso en la reducción de personal, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Si bien se conoce que existen cinco necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer para lograr sus objetivos y su realización personal según Maslow (1943), también existe un teoría que habla de tres necesidades que indican que el hombre debe de satisfacer, esta es la teoría de la tres necesidades de Mc Clelland quien indica que las tres necesidades que el hombre busca satisfacer son de poder, afiliación y realización.

Es en la necesidad de afiliación en la que indica Mc Clelland (1962) que su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones. Mc Clelland indica que estas necesidades a diferencia de las que plantea Mazlow no necesitan ser satisfechas unas para poder acceder a otra, ni una es considera más importante que otra. Si se toma en cuenta esto se puede entender que la necesidad de afiliación puede ser muy importante para las personas ya que en ella es donde se menciona que el hombre tiene necesidad de relacionarse con otras personas. Parte de lo que es la cultura organización tiene que ver mucho con esta aspecto ya que está comprobado que el hombre es un ser sociable por naturaleza cuando se entiende esto se debe de analizar que tan importante es la cultura organizacional en las empresas

Dentro de las empresas existe varios factores que determinen o condicionen la eficacia de los trabajadores esto quedo demostrado en los estudios de Hawthorne. En los talleres de Hawthorne de la western Electric Company en 1924 se llevaron a cabo estos estudios con la dirección de Elton Mayo (Profesor de investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard). En estos estudios se determino que existen diferentes factores físicos y sociales que condicionan el actuar de los trabajadores. Probablemente los resultados más significativos de estos estudios son el hecho de que los trabajadores se ven afectados por factores exteriores a su trabajo hasta un punto todavía mayor que la influencia de los factores del trabajo mismo y que se organizan en grupos sociales informales.

En la etapa de programa de entrevistas masivas en el estudio de Hawthorne se pasa de de un estudio de los cambios en las condiciones ambientales de trabajo a un análisis de las relaciones humanas o de las actitudes relativas a ellas. Aquí se

demuestra que los factores físicos no son tan importantes como las relaciones laborales ya que el hecho de cambios físicos en el área de trabajo no tienen tanta importancia como las relaciones laborales que pueden condiciones más el desempeño de los trabajadores en su área laboral

Desde hace mucho tiempo ya se había descubierto que un factor muy importante en las empresas son las relaciones laborales y estas dentro de la cultura organizacional esta tienes cuatro funciones: Proporciona a los miembros de una organización una identidad organizativa, facilita el compromiso colectivo, fomentar la estabilidad del sistema social y configurar la conducta al ayudar a los miembros de la organización a entender su medio ambiente. Todas estas funciones ayudan a que la empresa obtenga sus objetivos.

Todas las empresas lucrativas y no lucrativas buscan lograr sus objetivos de forma eficaz y eficiente, maximizando sus recursos. El recurso mas importante como ya se sabe es el recurso humano si este funciona de forma correcta todo en la empresa también funcionara de forma correcta no haciendo menos importante a los demás recursos de puede decir que el alma de las empresas no son ni los recursos financiero, recursos técnicos ni ningún otro más bien el alma de de las empresas es el recurso humano.

Coppel es una empresa en la cual existen varias áreas una de ellas es el área de cobranzas en la cual grupos de trabajadores llamados supervisores dirigidos por un jefe de grupo realizan actividades coordinadas para ir a las casas de los clientes morosos de Coppel con el fin de persuadirlos para que paguen o hagan convenios para estipular un compromiso de pago y una fecha en la cual se realizara dicho pago. En esta área existe mucha rotación de personal y la empresa no sabe por qué se da este acontecimiento partiendo de la premisa de que el recurso humano es el más importante para la empresa y es este el que puede afectar o beneficiar a la empresa. Se debe analizar si el factor humano en la empresa está afectando en funcionamiento del area de esta empresa. Se puede tomar en cuenta ya que se trabaja en grupos entonces estos posiblemente no estén bien integrados, la cultura organizacional que existe en esta área se tiene que analizar para determinar si todos los trabajadores

conocen los factores que involucran la cultura organizacional y si esta es bien llevada. Este puede ser un factor que influya en el funcionamiento de la empresa Coppel habría que saber si los trabajadores se interrelacionan bien y si tienen buena relación con su jefe de grupo y como los trata su jefe, en muchas ocasiones se ha visto que si en la empresa los trabajadores tiene malas relaciones estos estarán intranquilos realizaran sus actividades sin ganas y mal hechas, el actuar humano como ya se menciona es afectado por factores externos que pueden ser tanto físicos como humanos y que estos son los más importantes entonces la teoría que se tiene que consiste en saber si las relaciones laborales son un factor predominante para que los trabajadores realicen de sus actividades de forma eficaz esto debe ser analizado en la empresa Coppel en el área de cobranzas para determinar si la teoría es correcta y ayudar a la empresa a determinar sus niveles de cultura organizacional.

1.1.2 Formulación del problema

Una vez mencionado el panorama general de esta investigación, se procede a elaborar la pregunta de investigación, que dará la pauta para desarrollar toda la metodología de investigación y someter al objeto de estudio a un proceso de análisis. Por ello se ha elaborado la siguiente pregunta de investigación.

¿Es el clima organizacional el factor principal que origina un desempeño laboral eficaz y eficiente, en el área de cobranzas de la empresa Coppel?

1.1.3 Justificación del problema

Si se parte de las posibles desventajas que se generan al no tener un clima organizacional adecuada se puede mencionar la principal la cual es la disminución de la productividad pero no solo esta es una de la causas por las cuales hay que darle la importancia adecuada a este tema.

Un problema que genera la falta de un clima organizacional también es la rotación de personal esta expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal.

La rotación de personal cuesta caro

Según Heroles (2007) La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación” (Cuadras, 2005).

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

La más reciente encuesta de Bumeran fue aplicada entre 1,000 empleados y 1,000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México. El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%). La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos (Velásquez, 2005). Si un empleado permanece en una empresa durante años “y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo” (Velásquez, 2005).

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están. La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo.

“Cuando hay mas necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidas más tu trabajo porque tienes menos posibilidades de encontrar otro. En México, un nivel de desempleo de más o menos 4% es muy bajo si se compara con el estándar europeo, y quiere decir que es más fácil encontrar trabajo, por lo tanto es más fácil cambiar de trabajo y esto afecta directamente a la rotación” (Cuadras, 2005).

Por otro lado, en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60.87% de los empleados dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo, reveló la encuesta de Bumeran.

Toda esta información nos da una idea de lo importante que es darle la importancia adecuada a la rotación de personal y el a esta como origen de un mal clima organizacional en las empresas¹

1.2 Delimitación de los objetivos

¹ [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

1.2.1 Objetivo general

Objetivo general

Demostrar si el clima organizacional es el factor principal que origina un desempeño laboral eficaz en los trabajadores del área de cobranzas de la empresa Coppel.

1.2.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos

- ❖ Cumplir con uno de los requisitos que exige la UNAM para obtener el título de Licenciado en Administración titular.
- ❖ Encontrar cuales son los factores que determinan si el ambiente laboral es importante para los empleados.
- ❖ Determinar si las acciones que ha realizado la empresa Coppel son adecuadas para tener un buen ambiente laboral.
- ❖ Encontrar cuales son las acciones adecuadas para que se disminuya la rotación de personal en la empresa Coppel.
- ❖ Encontrar los aspectos que me permitan proponer posibles soluciones a los problemas de relaciones laborales en la empresa Coppel.
- ❖ Encontrar información verídica que me pueda ser de utilidad en el futuro cuando este laborando en alguna empresa.

- ❖ Determinar el marco teórico y referencias escritas sobre el clima organizacional.
- ❖ Diseñar instrumentos de recolección de datos.

1.3 Formulación de hipótesis

1.3.1 Emulación de la hipótesis

El clima organizacional eficiente de la empresa Coppel depende de una correcta gestión de las normas, valores, políticas, reglas, actitudes de la organización para lograr un desempeño laboral eficaz

1.3.2 Delimitación de valores

Variable Indicadores. Causa (s)

*Cultura organizacional

*Normas

*Valores

*Principios

*Actitudes

*Reglas

Variable Dependiente (Efecto)

*Desempeño Laboral

1.3.3 Operacionalización de las variables

Variable Individual	Indicador
---------------------	-----------

Cultura Organizacional	Valores Reglas Normas
Normas	políticas
Valores	Nivel de comportamiento Ético
Principios	Normas políticas
Actitudes	Quejas Disponibilidad Simpatía Compromiso
Reglas	Reglamento interno de trabajo

Variable dependiente	Indicadores (como se mide la variable)
2.7-Desempeño Laboral	Productividad Ausentismo Desarrollo y/o carrera profesional

1.4 Diseño de la prueba

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada. La investigación tiene como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La investigación es fundamental para el estudiante y para el profesional, esta forma parte del camino profesional antes, durante y después de lograr la profesión; ella nos acompaña desde el principio de los estudios y la vida misma. Para todo tipo de investigación hay un proceso y unos objetivos precisos.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta. En realidad, un gran número de investigaciones participa de la naturaleza de las investigaciones básicas y de las aplicadas.

1.4.1 Investigación documental

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

En esta investigación se procedió a la consulta de libros especializados del área, revistas del área, asimismo como la utilización de la web. Dando como resultado la integración del marco teórico que sirve de apoyo bibliográfico en la investigación.

1.4.2 Investigación de campo

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Para complementar el trabajo documental, se procedió a la elaboración de un instrumento de recopilación de datos, mediante una encuesta que se aplico a los empleados del área de cobranzas

1.4.2 Delimitación del universo

Se determino realizar la encuesta en el área de cobranzas la empresa Coppel que cuenta con un total de 35 trabajadores en el área de Cobranzas ya que es en esta área donde se realizó la investigación y se aplico el instrumento de investigación

1.4.2.1 Selección de la muestra

Se escogió una muestra de 14 trabajadores ya que toda el área de cobranzas consta de 35 trabajadores y se considero la cantidad de 14 como la más idónea considerando el total.

1.4.2.2 instrumento de la prueba

Encuesta

La siguiente encuesta se realiza con el fin de obtener información acerca de la cultura en su organización, cabe mencionar que la información obtenida es para fines académicos y sustento de un proyecto de tesis.

Contesta las de forma sincera y objetivo

Nombre _____ Fecha _____

Empresa _____ Puesto _____

1.- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

2.-Existe la confianza entre sus compañeros de trabajo.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

3.- Considero que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

4.-El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

5.-Valoro la estabilidad en mi trabajo.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

6.- Las reglas políticas y procedimientos tienden a frustrarme.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

7.-Antes de aceptar un puesto me gustaría ver la descripción exacta de este.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

8.- Me siento involucrado con lo que esta pasando en mi grupo de trabajo.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

9.- Se identifica con los valores, reglas y normas que promueve la empresa

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

10.- En la organización existe la Ética.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

11.-Las actividades en las que participo con mi grupo de trabajo siempre las realizamos de forma rápida y eficaz.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

12.- Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

13.- Limitar la relación con mis compañeros de trabajó a solo una relación laboral me parece la mejor forma para no tener malos entendidos.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

14.- Me gusta más trabajar en equipo que en forma individual por que considera que existe menos probabilidad de fallar.

(a). Muy de acuerdo (b). De acuerdo (c).Neutro (d).En desacuerdo (e).Muy desacuerdo

CAPITULO II MARCO TEHORICO

2.1 Cultura organizacional

2.1.1 Definición

La cultura organizacional (nacional) produce el amplio contexto en el que operan las organizaciones. Éste conforma el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional. De acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin el comportamiento de los empleados está en función de la interacción entre las características personales y el entorno en que rodea a la persona. Parte de este entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja, la cual ofrece claves generales sobre la manera en que se comportara una persona con determinados antecedentes.

La cultura organizacional es el conjunto de de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembro de una organización esta cultura pudo haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente pudo haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave en el entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus actividades. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible por qué no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante. Como el aire de una habitación rodea y afecta todo lo que ocurre en la organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Quizá más que ninguna otra cosa, la cultura contribuye a llevar el entusiasmo en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una

visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos. Gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

2.1.2 Características de la cultura

Como las huellas digitales o los copos de nieve, las organizaciones son únicas. Cada una de ellas posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, antecedentes y mitos propios lo que en totalidad, conforman su cultura distintiva. Las culturas son de naturaleza relativamente estable, pues por lo general cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo. Excepciones a estas condiciones pueden ocurrir cuando una crisis mayor amenaza a la empresa o cuando dos organizaciones se fusionan (lo que requiere una cuidadosa combinación de ambas para evitar un choque cultural). Tradicionalmente la mayoría de las culturas organizacionales han sido implícitas más que explícitas. Recientemente, sin embargo, las organizaciones han empezado a abordar el tema de las culturas que se han propuesto a poseer, y mucho líderes del alto nivel consideran que uno de sus roles más importantes es el de hablar expresamente del tipo de entorno que les gustaría crear en sus empresas.

La última de las características definitorias de la mayoría de las culturas es que se le concibe como replantaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Rara vez leeremos una descripción de la cultura de una empresa. Más frecuentemente los empleados hacen inferencias sobre ella tras escuchar relatos de cómo se hacen las cosas, leer lemas que recogen ideales empresariales o asistir a ceremonias en las que se honra a ciertos tipos de empleados. Es importante destacar otras dimensiones de la cultura. Para comenzar, ninguna cultura es “mejor” que la de otras empresas; la cultura depende evidentemente de las matas, industria y competencia de una organización a si como de otros factores de su entorno. Las culturas son más fáciles de reconocer cuando sus elementos están generalmente integrados y son coherentes entre sí (en otras palabras, cuando embonan unos con otros como las pizas de un rompecabezas).

Asimismo, la mayoría de los miembros deben al menos aceptar, si no es que adoptar, los supuestos y valores de la cultura. Tradicionalmente, los empleados casi no han hecho referencia explícita a la cultura en la que trabajan, pero más recientemente este se ha convertido en un tema de conversación crecientemente aceptable entre ellos. La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la alta dirección, cuyo discurso puede ejercer una poderosa influencia sobre los empleados. Sin embargo, las acciones de la dirección son aún más importantes para los empleados observadores, capaces de detectar rápidamente el hecho de que los administradores solo se comprometen de palabra pero en realidad no apoyan ciertos ideales, como el servicio al cliente y la alta calidad en los productos.

Una cultura puede imperar a todo lo largo de una organización o componerse de varias subculturas, en el entorno de una división, sucursal, planta o departamento. Finalmente las culturas pueden ser de diversa intensidad: se les puede caracterizar como fuertes o tenues dependiendo sobre el grado de impacto en el comportamiento de los empleados y del grado en que se profesan las convicciones y valores básicos. Las diez características de la cultura son:

- Distintivita
- Estabilidad
- Índoles implícita
- Simbolismo
- Ninguna es mejor
- Integración
- Aceptación
- Reflejo de la alta dirección
- Subculturas
- Diversa intensidad

El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de establecer. Algunas investigaciones que debe existir, y existe, una relación

positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. El acuerdo con la cultura de una organización debe de resultar en un mayor grado de cooperación, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso con los empleados. Este resultado es especialmente probable cuando una empresa busca conscientemente crear una cultura que favorezca al desempeño y que elimine las barreras del éxito.

Así como la levadura es un ingrediente decisivo para la cocción del pan, una cultura de productividad es un elemento esencial para el éxito de una organización. Sin embargo, si se hace énfasis en un ingrediente equivocado, los resultados pueden ser costosos.

2.1.3 Comunicación y cambio de la cultura

Si las organizaciones pretenden crear y administrar conscientemente su cultura, deben de ser capaces de comunicarla a sus empleados, especialmente a los de reciente contratación. La gente suele estar más dispuestas a adaptarse cuando el interés es complacer a los demás, obtener su aprobación y conocer su nuevo entorno de trabajo. De igual manera, a las organizaciones les interesa en particular que los nuevos empleados se adapten, de modo que muchas de ellas utilizan métodos intencionados para contribuir a que eso ocurra.

Cuando las personas se unen en un grupo de trabajo pasan a formar parte del sistema social de una organización. Éste es el medio por el cual se relacionan con su mundo de trabajo. Las variables de un sistema organizacional operan en un equilibrio funcional llamado equilibrio social. Los individuos establecen un contrato psicológico en el que se define su relación personal con el sistema. Cuando contribuyen al éxito de la organización, se dice que su comportamiento es funcional. La gente vive en un entorno general llamado cultura social. Debe aceptar y apreciar el valor que la diversidad de antecedentes culturales puede aportar al éxito de una organización. Otros importantes factores son la ética laboral y las actitudes de las empresas respecto de la responsabilidad social.

Un rol es el patrón de acciones que se espera de una persona en actividades que involucran a otras. Son ideas asociadas con este concepto la percepción de roles los mentores, el conflicto de roles y la ambigüedad de roles. El estatus es el rango social de una persona en un grupo y da lugar a sistemas de status.²

Se ha sugerido que puede ser útil concebir la cultura de una organización como un concepto con tres capas.

-Los valores son fáciles de identificar en una organización y suelen estar redactados por escrito en declaraciones relativas a las misiones, objetivos o estrategias de la organización. Sin embargo, tienden a ser declaraciones muy genéricas, como el servicio a la comunidad o la igualdad de oportunidades laborales.

-Las creencias son mas específicas, pero, de nuevo, son cuestiones que las personas de la organización hablan de manera superficial. Pueden incluir la creencia de que la empresa si deba comerciar con algún país, o que la labor del personal profesional no debe ser evaluada por los directivos de la empresa.

-Los supuestos que se dan por sentado son el autentico centro de la cultura de la organización. Son aspectos de la vida de la organización que el personal perteneciente a la misma encuentra difícil explicar o identificar, y constituye como paradigma de la organización.³

2.1.4 Concepto de grupo y equipo.

²Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Enero del 2001, México Páginas 111-118. Mac Graw Hill. Páginas 111-118.

³Berry Johnson. Dirección estratégica. 2001, España. Prentice Hall. Pagina 212

El diccionario de la real academia española define al grupo de la siguiente manera:

- ❖ Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

A su vez define al conjunto como:

- ❖ Agregado de varias personas o cosas
- ❖ La totalidad de los elementos o cosas, poseedoras de una propiedad común, que los distingue de otros.

Por otra parte equipo se define así:

- ❖ Grupo de personas organizado para un investigación o servicio determinado

Como puede observarse, la relación entre el concepto de grupo y el concepto de equipo es de género a especie, en donde el grupo es el género y el equipo la especie. Un equipo siempre es un grupo, pero no todos los grupos, ni siquiera todos los grupos de personas, constituyen un equipo debe reunir ciertas características.

Empleo habitual de las palabras grupo y equipo.

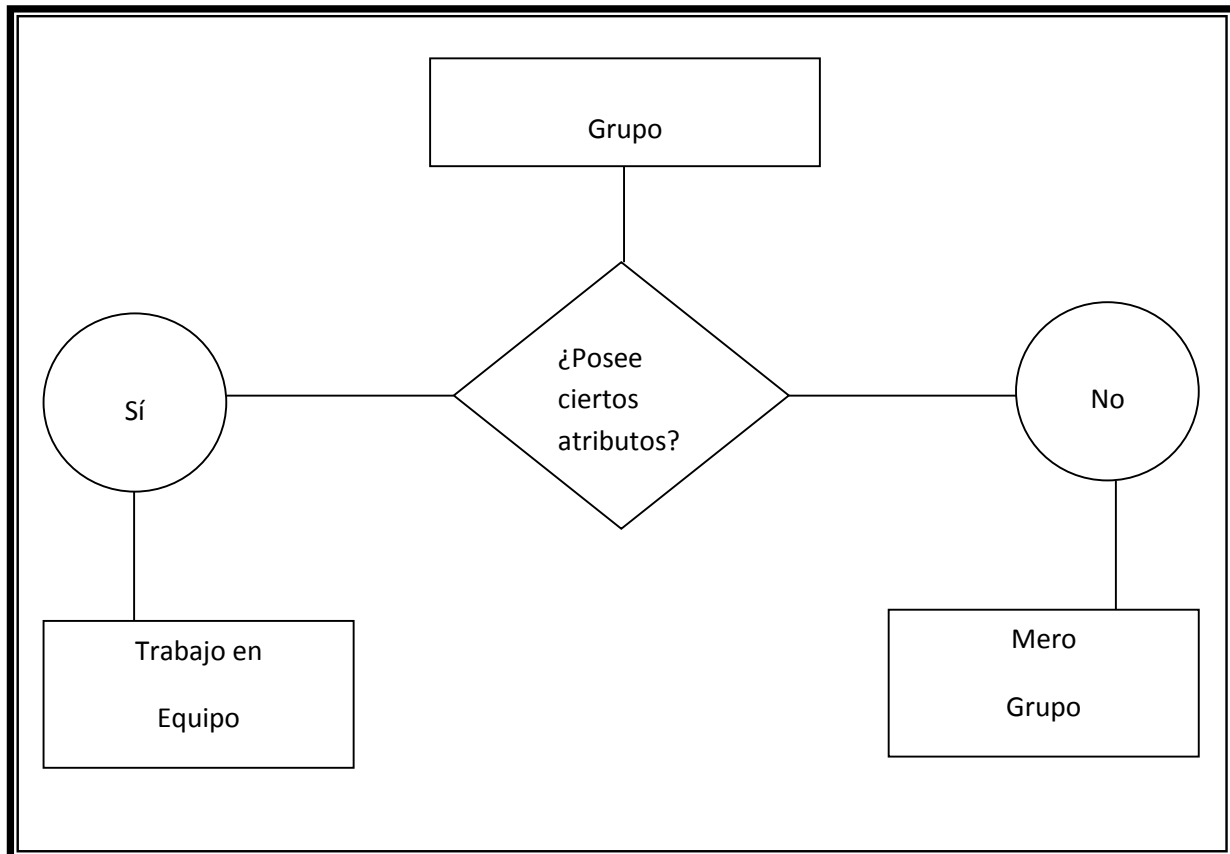
Cuando la gente emplea la palabra equipo suele hacerlo en dos sentidos diferentes: uno específico y el otro amplio. Veamos

1.- En un sentido específico se utiliza la palabra equipo en línea con lo dicho en el párrafo precedente, dado a entender que el grupo posee ciertos atributos que no son comunes en todos los grupos. Po ejemplo, cuando se destaca que tal grupo constituye en equipo o que trabaja en equipo.

2.-En este sentido nato se utiliza la palabra equipo como sinónimo de la palabra grupo. Por ejemplo, cuando se habla de un equipo de trabajo, pero daría lo mismo decir un grupo de trabajo porque no se está queriendo significar que el grupo tiene dichos atributos diferentes.

En contexto nos interesa el concepto de equipo en un sentido más específico. Ahora bien, cuando la gente emplea la palabra equipo en este sentido en general supone ciertos atributos diferentes que van más allá de las características señaladas por el diccionario de la real academia española.⁴

A continuación se muestra en el siguiente cuadro la diferencia entra grupo y equipo:



Santiago Lazzati. EL aporte humano en la empresa. 1999, Buenos Aires Argentina. Ediciones Macchi. Pagina. 105

⁴ Santiago Lazzati. EL aporte humano en la empresa. 1999, Buenos Aires Argentina. Ediciones Macchi. Paginas. 104 y 105

2.2 Clima organizacional

2.2.1 Concepto e importancia

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional 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. En el presente trabajo trataremos de dejar lo más claro posible ambos conceptos y sus implicancias dentro de la administración y de las organizaciones.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u

organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y

el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.⁵

Selección del ambiente

Las empresas no alcanzan a comprender de una vez todas las condiciones variables del ambiente, en especial por el hecho de que lagunas de estas están sujetas a influencias que la empresa no pueden anticipar, prever o controlar. Para enfrentar esta complejidad, las empresas seleccionan sus ambientes y visualizan su mundo exterior apenas en aquellas partes escogidas y seleccionadas de ese enorme conjunto. Esto se denomina selección ambiental: Solo una pequeña porción de todas las innumerables variables ambientales posibles participa del conocimiento y la experiencia posible participa del conocimiento y de la experiencia de la empresa

2.2.2 Percepción ambiental

La empresa percibe subjetivamente sus ambientes de acuerdo con sus expectativas, sus experiencias, sus problemas, sus convicciones y sus motivaciones.

La manera en como una empresa percibe e interpreta su ambiente puede ser completamente diferente a la percepción e interpretación que otra empresa tenga en relación con el mismo ambiente. En otros términos un mismo ambiente puede ser percibido o interpretado de manera diferente por dos o más empresa, esto se denomina percepción ambiental: construcción o conjunto de informaciones seleccionadas y estructuradas en función de la experiencia anterior, de las necesidades y de las intenciones de la empresa en una situación dada. En general, se selecciona la información en la construcción perceptual, alguna parte se elimina y otra ni siquiera se percibe, y otra se imagina o inventa para llenar algunas existentes. En otras palabras, la percepción ambiental depende mucho de aquello que cada empresa considera relevante para su medio ambiente.

2.2.4 Ambiente general

⁵ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

El ambiente general es extremadamente variado y complejo: la empresa vive en un mundo humano, social, político y económico en constante cambio.⁶

2.2.5 Valores.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

- * Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- * Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- * Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- * No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

- + Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- + Permiten posicionar una cultura empresarial.
- + Marcan patrones para la toma de decisiones.
- + Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.

⁶ Idalberto Chiavenato. Administración. México Julio 2001. Mac Graw Hill. Páginas 72,73 74

- + Promueven un cambio de pensamiento.
- + Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- + Se logra una baja rotación de empleados.
- + Se evitan conflictos entre el personal.
- + Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- + Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

La identidad como parte de los valores

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

Este documento lo elabora el equipo directivo de la instalación, basándose en las siguientes

Preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Dónde están nuestros clientes?

¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?

¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?

¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?

¿Qué es lo que nuestra instalación ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?

¿Qué es lo genuino de nuestra instalación?

¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?

¿Qué les ofrecemos a nuestros trabajadores?

¿Cuáles son nuestros valores compartidos?

¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

Cómo definir los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

2.2.4.1 Valores compartidos

Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.

- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los antivalores de la organización.

2.2.4.2 Importancia de los valores compartidos

- Con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- * Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- * Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- * La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.⁷

2.2.5 Reglas

Son mandatos precisos que determinan a disposición, actitud o comportamiento que deberán seguir en una empresa.

Se trata básicamente de una lista de condiciones de trabajo que ayudan al funcionamiento práctico de una empresa y si no son respetadas, dan lugar a una sanción.

Es un documento de carácter unilateral, que elabora el empleador a fin de que los empleados lo lean y estén de acuerdo

⁷ http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

Con el objetivo de proteger los derechos de los trabajadores, todo Reglamento Interno debe ser analizado y aprobado por un ente de Control.

Existen diversos modelos de Reglamento Interno y cada uno de ellos se adapta a diferentes tipos de empresas

Algunos puntos clave para la confección de este tipo documento

- Establecer los límites del comportamiento laboral
- Dividir de manera clara y concreta las funciones y responsabilidades de todos
- Declarar derechos, deberes, incentivos y sanciones
- Promover la armonía entre el empleador y los empleados
- Proponer diversas opciones en cuanto a la resolución de conflictos
- Establecer reuniones periódicas

Cualquiera sea el modelo que se utilice para confeccionar el Reglamento Interno, su resultado final, debe cumplir con la tarea de informar a los empleados el modo de organización y funcionamiento de la empresa.

Las partes de un Reglamento Interno

- Portada: se identifica la empresa y su logo
- Introducción: presentación breve del contenido del documento
- Marco Jurídico-Administrativo: se enumeran los ordenamientos jurídicos

Atribuciones y objetivos

- Estructura Orgánica: se establece el orden de las unidades administrativas
- Organigrama: se establece la jerarquía de los recursos humanos
- Objetivos: se enumeran las metas de la compañía

Una vez que se aprueba el Reglamento Interno de la empresa, esta debe imprimir varias copias y colocarlas en zonas visibles dentro de sus instalaciones y comenzará a regir luego de quince días de haber sido expuesto.

Como conclusión, podemos observar que la existencia del Reglamento Interno dentro de una empresa permite crear una visión de conjunto, ahorrar tiempo y esfuerzo a todas las partes y evitar confusiones en cuanto a la división de tareas y responsabilidades.

2.2.6 Normas

Son reglas de comportamiento las formar apropiadas de actuar dentro de un grupo, que han sido aceptadas como legítimas por los miembros de ese grupo. Son aceptados como procedimientos legítimos del grupo como sistema y de cada miembro dentro de dicho sistema. Las normas de grupo regula el desempeño del grupo como una unidad organizacional.

Cuando los individuos entran en un grupo por primera vez, su conducta parece tensa: sus pies se mueven nerviosos y sus manos se agitan o se vuelven rígidas; sus ojos miran esto y aquello o se enfocan en objetos inanimados.

El poder de una meta

Las metas tienen un enorme poder de motivación, como lo ejemplifica por lo menos uno de los aspectos de la guerra de Vietnam. Los vietnamitas del norte tenían una motivación por luchar que las fuerzas de los Estados Unidos nunca tuvieron. Durante décadas había estado sometido al régimen de naciones extranjeras. Para ellos, la guerra era un esfuerzo por recuperar su país. Los estadounidenses, por otro lado, no podían competir en términos de voluntad. De hecho a menudo no comprendían por que se encontraban en la selva de Vietnam o por qué Estado Unidos estaba involucrado en la lucha.

En términos de metas los vietnamitas del norte estaban muy enfocados hacia el logro de las mismas, mientras que las tropas estadounidenses tenían una motivación vaga y deficiente⁸

2.2.7 Políticas

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a :

⁸ Rodney W. Napier , Matti K. Gershenield. Grupos teoría y experiencia. 2000, México. , trillas. Paginas 81,82,124,125

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).⁹

2.2.8 Principios

Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano. Definen igualmente las pautas de conducta en el ejercicio de una profesión. Fundamentos, pautas, orientaciones, dogmas o conceptos rectores para el ejercicio de una disciplina o una actividad. Para nuestro caso, hacen referencia a la conducta de los Servidores Públicos en el ejercicio de sus funciones y se encuentran definidos en el artículo 209 de la Constitución Política y en la Ley 489. Por constituir un mandato Constitucional son de obligatorio acatamiento para todas las personas que desempeñan funciones públicas en nuestro país los siguientes:

- Moralidad.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Economía.

⁹ <http://politicaempresarialfaca.blogspot.mx/>

- Celeridad.
- Buena fe.
- Imparcialidad.
- Responsabilidad.
- Publicidad.
- Participación.
- Transparencia.

La política organizacional se refiere a las conductas intencionales diseñadas para incrementar o proteger la influencia e interés personal de un individuo. Si se les adapta profesionalmente, estas conductas pueden contribuir a la obtención de un merecido ascenso, a convencer a la alta dirección de los méritos de una propuesta que implique el crecimiento de las responsabilidades y recursos personales o que un individuo logre mayor atención. Otros empleados sin embargo optan por ya sea por evitar la política a toda costa o por usarla en beneficio propio o en forma manipuladora o engañosa. Cabe el riesgo de que los empleados inescrupulosos envueltos en políticas organizacionales pretendan imponer sus intereses personales por encima de los del empleador en su intento por obtener poder político para la consecución de beneficios a corto o largo plazos.

En una encuesta realizada a más de 400 administradores se obtuvo información sobre su opinión acerca de la política organizacional. En gran medida, los administradores coincidieron en que:

- La Política es común en la mayoría de las organizaciones.
- Los administradores deben de ser buenos políticos para tener éxito.
- La política es más importante en los niveles superiores.

- La política puede merma la eficiencia organizacional.¹⁰

2.2.9 Actitud

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de [motivación](#) social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Para el mismo autor de la obra Fish, la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, Rodríguez definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

2.2.9.1 Otras definiciones

Además de las definiciones mencionadas, podemos agregar las siguientes:

[Floyd Allport](#): “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las

¹⁰ Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. enero del 2001, Mexico. Mac Graw Hill. Pag.354

reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

R. H. Fazio & D. R. Roskos-Ewoldsen: “Las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de esos objetos”.

C. M. Judd: “Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria”.

Kimball Young: “Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas”.

R. Jeffress: “La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”.

W.I. Thomas y F. Znaniecki: “Es la tendencia del individuo a reaccionar, ya sea positiva o negativamente, a cierto valor social”

D. Krech y R.S. Crutchfield: “Una actitud puede ser definida como una organización permanente de procesos emocionales, conceptuales y cognitivos con respecto a algún aspecto del mundo del individuo”.

Warren: “Una actitud es una específica disposición mental hacia una nueva experiencia, por lo cual la experiencia es modificada; o una condición de predisposición para cierto tipo de actividad”.

Droba: “Una actitud es una disposición mental del individuo a actuar a favor o en contra de un objeto definido”.

Rokeach: “Puede definirse una actitud como una organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida”

2.2.9.2 Las funciones de las actitudes

En los procesos cognitivos, emotivos, conductuales y sociales, son múltiples. La principal función resulta ser la cognoscitiva. Las actitudes están en la base de los procesos cognitivos-emotivos prepuestos al conocimiento y a la orientación en el ambiente. Las actitudes pueden tener funciones instrumentales, expresivas, de adaptación social (como en los estudios de Sherif sobre la actitud en relación al ingroup, el propio grupo de referencia y el outgroup, el grupo externo), ego defensivo (un ejemplo clásico es el estudio sobre la personalidad autoritaria de Adorno en los años 50).

Este concepto resulta central en toda la psicología social porque tiene una aplicación en muchos campos distintos:

- Frente a objetos o conductas específicas con finalidad predictiva de la conducta, en los estudios de mercado.
- Grupos o minorías étnicas, mediante el estudio de los prejuicios y de los estereotipos.
- Fines y objetivos abstractos, donde este tipo de actitud está definido como valor personal.
- La actitud en relación a sí mismo, definida como autoestima.¹¹
- 2.9 Disponibilidad
- Son constantes los interrogantes relacionados con la naturaleza de la disponibilidad que un trabajador tiene para con su empresa.
- Se entiende por disponibilidad la obligación que tiene un trabajador de acudir a cumplir ciertas funciones o labores en el momento en que así se lo exija su empleador.

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>

- Mientras el trabajador está disponible, naturalmente no ejecuta ninguna labor, es decir no se ejecuta ningún trabajo, pero no necesariamente ese debe entender así.
- Como este es un tema no definido por la legislación laboral, dejemos que sea la Corte suprema de justicia la que se pronuncie sobre el tema en cuestión:
- no toda “disponibilidad” o “vocación” permanente, por un periodo más o menos largo a prestar el servicio efectivo puede calificarse como trabajo enmarcado dentro de la jornada ordinaria o la suplementaria delimitadas en la ley, pues esta llamada “disponibilidad” tiene tales matices de servicio más o menos frecuentes, y de descansos, tiempo para tomar alimentos, oportunidades de ocuparse en actividad diferente del servicio objeto del compromiso y aún, en ocasiones, de servir a personas diferentes o trabajaren forma autónoma, que encasillar toda “disponibilidad” dentro de la jornada que hace relación a la propia actividad laboral.
- “No pudiendo adoptarse, por lo anotado, el criterio general de “disponibilidad” como trabajo, es necesario establecer cuándo y en que medida el no cumplir la actividad concreta laboral sino mantenerse a ordenes del patrono, significa servicio y se incluye en la jornada de trabajo. Porque si esta modalidad de mantenerse a ordenes del patrono, se cumple en el lugar de servicio, sin posibilidad de retirarse de él y sin ocasión de destinar tiempo para tomar alimentos, dormir o cumplir ninguna actividad lucrativa propia, es indudable que tal “disponibilidad” si encaja dentro de la asimilación al servicio para enmarcarla en la jornada laboral. Y lo propio ocurre si el trabajador debe radicarse, con las modalidades anotadas en determinado lugar. Pero si la disponibilidad permite al subordinado emplear tiempo para alimentarse, dormir, salir del sitio de trabajo y permanecer en su propia casa, sólo dispuesto a atender el llamado del trabajo efectivo cuando este se presente, no puede considerarse dentro de la jornada laboral... Es cierto que la “disponibilidad” normalmente conlleva una restricción a la libertad de aprovechamiento autónomo del tiempo por el trabajador, por la necesaria radicación en determinados sitios para la facilidad de atención del servicio demandado... Más la sola “disponibilidad” convenida en el contrato de

trabajo puede determinar por esa restricción a la libre disposición de su tiempo por el trabajador, una retribución por sí sola, ya que quede compensada dentro del salario que corresponda a la jornada ordinaria laboral, es decir con el salario corriente estipulado en el contrato cuando es salario fijo, así no se desempeñe ningún servicio efectuado por algún lapso o este trabajo sea inferior en duración a la jornada ordinaria...” Corte Suprema de Justicia en sentencia de Casación del 11 de mayo de 1968.¹²

2.2.10 Compromiso

Poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado y nuestra conciencia ha aceptado.

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender, porque vive, piensa y proyecta sus energías para sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello que su reflexión le dicta.

Todos tenemos compromisos de diversa índole. Aún así, hay personas que esperan exista un contrato una promesa o una ineludible consecuencia para saberse en un compromiso. El verdadero compromiso nace desde nuestro interior y tiene como fundamento el conocimiento y la reflexión. No puede existir el compromiso desde la ignorancia.

El hecho de aceptar “formalmente” un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva. La realidad es que creemos cumplir a conciencia por ajustarnos a un horario, obtener un sueldo, asistir a la escuela y estar un rato en casa. Casi siempre, la falta de compromiso se debe a descuidos un tanto voluntarios, pero principalmente a la pereza, la comodidad, el egoísmo y la ignorancia.

¹² <http://www.gerencie.com/puede-la-disponibilidad-considerarse-trabajo.html>

2.3 Desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.¹³

2.3.1 Productividad

La productividad es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos. Los resultados de una actividad productiva deberán tener un valor mayor para los consumidores que el costo que los recursos y actividades de transformación representan para la compañía. De lo contrario, ella estará sufriendo pérdidas.

Hasta hace poco, la tasa de crecimiento de la productividad había disminuido en los Estados Unidos hasta llegar casi a un 1% al año, porcentaje menor que el de muchos

¹³ <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>

otros países industrializados. En parte de esa disminución se debe a los efectos de los reglamentos y la negociación y, en parte, a la escasez de recursos.¹⁴

2.3.2 Ausentismo

En la actualidad, un importante problema que se incrementa día con día y que sufren muchas empresas, es el ausentismo.

El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

El ausentismo laboral es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean deservicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.

Stephen Robbins(14), dice: "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas".

El origen del ausentismo, coincide con la existencia de una etiología multifactorial, en donde interactúan factores individuales que residen en la persona, tomando al trabajador como unidad básica de la empresa u organización de trabajo con inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades, conocimientos, etc., otro factor que interviene, son los aspectos laborales que se relacionan con las condiciones y medio ambiente en el trabajo, y por último los factores ambientales o extra laborales determinado por el medio social en que operan dichas empresas u organizaciones.¹⁵

2.3.3 Desarrollo laboral

¹⁴ David R. Hampton. Administración. Octubre del 200, México DF, Mac Graw Hill. Pag. 694

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas.shtml>

Toda persona que se dedica al trabajo sabe perfectamente que el estar en un mismo puesto o ejercer la misma actividad durante un largo tiempo y con la remuneración económica de la mano con la rutina y calidad de vida, crea un ambiente poco agradable con el transcurrir del tiempo. Si el empleado, como ser humano, tiene anhelos de superación y gusto por su actividad, con esfuerzo y preparación llegará a obtener un Desarrollo Laboral.

Desarrollo: hacer que crezca y llegue a su perfección y complejidad determinada actividad.

Laboral: perteneciente o relativo al trabajo (gestionar o intrigar con algún designio).

Desarrollo laboral es la transición de un nivel laboral, (puesto o plaza ocupada por el sujeto en una determinada empresa del sector privado o del gobierno), a uno de mayor categoría con una remuneración mejorada, pero con una mayor responsabilidad en base a la preparación o capacidad certificada de la persona ascendida. Los ascensos laborales, son oportunidades que cada empleado experimenta muy pocas veces en su vida; si la persona cuenta con la experiencia necesaria, la preparación académica adecuada y la valoración de su propia persona, puede hacer de su oportunidad de ascenso una realidad.

2.3.4 Características

El desarrollo laboral se presenta en la vida del sujeto como una oportunidad, con características positivas para los diversos aspectos que enfrenta todo sujeto cuando labora para una determinada empresa, por lo que se presentan a continuación las características más importantes en los aspectos de prestigio, mejora económica y de autoestima.¹⁶

¹⁶ <http://es.scribd.com/doc/14092845/DESARROLLO-LABORAL>

2.4 Teoría del Iceberg

Teoría del Iceberg, cuántas veces hemos escuchado de ella, aquella que sólo un décimo es visible o perceptible, y los otros nueve décimos están bajo el agua y no es factible observarlo a simple vista.

En general esta teoría es la que se utiliza frecuentemente para explicar los problemas que le puede causar un cliente insatisfecho a la empresa. Se dice, ya que estudios lo corroboran, que un cliente molesto es un potencial destructor de la marca. De hecho, una persona molesta le contará a lo menos a 12 personas cercanas el problema que tuvo con una empresa en particular.

Caso contrario es aquel que está satisfecho, ya que a no más de 6 personas les contará de los beneficios que obtuvo o de lo buena que es la empresa con la cual trabaja o a la que le compró un producto o servicio.

En la Gestión de Riesgos es exactamente lo mismo, el costo que vemos al producirse un siniestro es sólo una parte menor del daño real que dicho evento puede ocasionarle a la empresa, a la persona, al mercado, al ambiente y a la propia sociedad.

Lo importante en realidad NO es el iceberg. Si bien es cierto, contiene información importante que es necesario estudiar y analizar, lo que se requiere evaluar, está mucho antes, es la masa de hielo polar.

En este símil comentado, lo que se quiere hacer notar es que el problema del iceberg comenzó en esta masa equivalente a nuestra empresa. Simple, una queja no nace de la nada, parte de algún problema interno que no se solucionó a tiempo, o no se detectó o trató adecuadamente. Lo mismo en el caso de los riesgos, el accidente no se produce por azar, seguramente será consecuencia de una serie de incidentes o cuasi accidentes previos que no fueron tratados adecuada y oportunamente.

Entonces, a qué debiéramos darle mayor relevancia, a los problemas una vez que ya se produjeron o a la operación que puede producirlos. Ya analizaremos más en detalle el por qué y el cómo.

La masa de hielo polar considera la gran concentración de las actividades de la empresa, en ella se producen fisuras, al igual como se producen en las empresas con sus clientes, o en las operaciones con los riesgos a los que se enfrentan los trabajadores, dependiendo de sus actividades y funciones. El tema de fondo, es si estas fisuras SON o NO naturales. En efecto, los iceberg no son todos creados artificialmente, hay algunos de ellos que son producto de los desmembramientos naturales de dicha masa. Otros en cambio se dice que se han generado por efecto del calentamiento global y/o la intervención del hombre sobre la naturaleza. En las empresas, entonces, también ocurren estos desmembramientos naturales y artificiales.

Como se puede observar tanto la cantidad (sólo mencionamos los más frecuentes) como la probabilidad de ocurrencia de los desmembramientos Artificiales son mucho mayores a los desmembramientos naturales, o en términos empresariales, los alejamientos y pérdidas de clientes son mucho mayores debido a problemas en la organización, que aquellas pérdidas de clientes por no poder satisfacer sus necesidades reales con los recursos disponibles de la empresa. Esto mismo es aplicable a los incidentes y accidentes al interior de la organización. Los accidentes se producirán por errores humanos, muy pocas veces, como consecuencia de la naturaleza o el azar.

2.4.1 Algunos Desmembramientos Artificiales en la Empresa.

- Desarrollo No Sustentable
- Inseguridad Laboral
- Malas Prácticas Laborales
- Incidentes y Accidentes

- Problemas de calidad del producto y/o servicio
- Problemas de oportunidad
- Problemas de incumplimientos
- Problemas de atención
- Problemas de no respuesta
- Problemas de burocracia

2.4.2 Algunos Desmembramientos Naturales en la Empresa.

- Productos ya no satisfacen la necesidad del cliente
- La empresa ya no tiene la capacidad de satisfacer los pedidos completos
- Aparición de productos en el mercado que cumplen con las reales expectativas del cliente
- Catástrofes Naturales

2.4.3 Servicio al Cliente o Ferry

Siguiendo con el análisis del iceberg y la masa de hielo polar, podemos deducir que un iceberg siempre tendrá público para ser observado. En otras palabras, siempre habrá alguien que escuchará y verá el problema de un cliente, lamentará o divulgará un accidente, estará dispuesto a escucharle y hacer eco de ello. Al contrario de los casos exitosos, son muy pocos los que se tomarán el tiempo de contarles a los demás que no han tenido ningún problema con una empresa en particular y que el servicio se ajusta perfectamente a sus necesidades, o que la gestión de los riesgos en la empresa es buena y se han reducido los accidentes e incidentes.

Dado que esta realidad es conocida y ha sido estudiada por diversas universidades y personajes a través del mundo, se formaron en las empresas las áreas que se "preocupan de analizar y de resolver" los problemas de los clientes, o se han incorporado los Asesores en Prevención de Riesgos para identificarlos, evaluarlos, reducirlos o eliminarlos, si fuese esto posible.

En vista de lo anterior, Nacen por un lado, los nunca bien ponderados, departamentos de Servicio al Cliente, Contact Center, Call Center, Customer Service o con tantos otros nombres que se les conoce. Queriendo las empresas dar una impresión diferente al cliente, han querido mostrarse como activas, preocupadas de éstos, utilizando algunas veces, estas áreas para diferenciarse y potenciar una "relación" que en la práctica pocas veces opera adecuadamente.

En el caso de la gestión de riesgos, nacen los expertos en Prevención, los Departamentos de Riesgos Profesionales, que si bien tienen los conocimientos, la experiencia y las ganas, muchas veces no disponen del compromiso de la organización, ni de los recursos suficientes como para implementar un buen programa de prevención.

Aquí entonces, es donde nace "El Ferry". Actualmente, salvo honrosas excepciones, las empresas que tienen formados estos departamentos, están orientadas a ser 100% reactivas, se convierten en meros transportadores de quejas y "soluciones", no tienen otras funciones más que traer y llevar, no tienen poder para tomar decisiones, tienen procesos burocráticos y prácticamente nula flexibilidad. Al igual que un Ferry que transporta personas y automóviles de una orilla a otra, día a día.

Estos "Ferries" al interior de la empresa, lo que intentan es unir la masa de hielo polar con el iceberg que se ha desprendido de ella, pero sus funcionalidades son tan limitadas como sus poderes de acción y decisión, por lo que la ayuda que pueden prestar a la organización, nunca serán lo efectivas que se espera de ellas, si no se cambia la forma de operar y de analizar los verdaderos problemas de la organización.

Por otro lado, además de sólo reaccionar, estos departamentos no están en condiciones de analizar y evaluar si este cliente descontento o este servicio mal entregado, puede causar el alejamiento permanente de la empresa. No tienen la capacidad de analizar el desmembramiento si es artificial o natural, lo cual es sumamente relevante al minuto de evaluar si estaremos invirtiendo o simplemente "gastando" en mantener a dichos clientes.

Analicemos entonces qué está pasando con las empresas. Qué es lo ocurre que no pueden administrar la relación con sus clientes adecuadamente, por qué con los recursos que disponen no logran satisfacer a sus clientes, por qué no logran retenerlos. Por qué sus inversiones no están siendo bien orientadas y enfocadas, de acuerdo a lo que sus clientes requieren, y a las propias proyecciones de su negocio.

En cuanto a la Gestión de Riesgos, analicemos qué estamos haciendo en realidad con el cúmulo de información que día a día es generado y desperdiciado en un barril sin fondo, donde se pierden los esfuerzos, donde no se invierte por considerarlo un gasto, y donde no vemos más allá que al cierre de fin de mes.

2.4.5 Congelamiento o Mantención de la Frescura

Ya mencionamos la importancia de la masa de hielo polar y el "Ferry" al interior de las empresas para atender a sus clientes (internos o externos). También mencionamos que el iceberg, si bien es cierto, tiene importancia para la empresa, lo importante es tener una masa de hielo polar controlada, que permita obtener información de las fisuras antes de que se produzcan los desmembramientos.

El problema es, que en muchas empresas encontramos que la masa de hielo polar, al parecer CONGELA la organización, las áreas de operación, servicio al cliente, ventas, prevención de riesgos, calidad y medio ambiente, y otras relacionadas, tienen poca flexibilidad, se mueven lentamente, no tienen la capacidad de anticiparse a los potenciales eventos, siniestros y problemas. En otras palabras, el enfriamiento, en vez de mantener la frescura dentro de la organización, la congela, la hace más densa, más pesada, rígida, poco ágil e inoportuna.

Lo importante es, que la empresa mantenga su frescura. Al mantener este estado, le permitirá tener todas sus componentes activas, listas para reaccionar y presentarse adecuadamente tanto para los clientes internos como externos a la organización.

Si hacemos un símil con la compra de un tomate, el cliente antes de llevarlo, querrá elegirlo de entre muchos otros que se encuentran en la góndola o mostrador, querrá elegir al que está fresco, aquél que no esté verde, muy maduro o con golpes. Para ello, lo que hace es tomar el tomate y verlo por cada uno de sus lados, lo gira, lo da vueltas, y si no le encuentra nada malo lo llevará. Lo mismo ocurre en los Mercados, la empresa que contrata nuestros servicios o compra nuestros productos, también se fijará en todos los detalles que puedan hacerle obtener un producto o servicio de baja calidad, o por lo menos no la esperada. Y al igual que al tomate, nos dejará a un lado para que otro lo lleve, por supuesto, si es que esto último ocurre, caso contrario, seguramente nos pasarán a las mermas del día.

2.4.5 Sensores Internos

La empresa es sumamente sensible al ojo crítico de los clientes, tal como la compra del tomate, se buscarán detalles que aseguren que no se haya mermado el servicio que ofrecemos, ya sea para cambiarnos por una alternativa existente en el mercado, negociar nuevos precios y descuentos, o sencillamente no elegirnos como una alternativa válida.

En lo que respecta a la Gestión de Riesgos, es exactamente lo mismo, mientras no hay accidentes, nadie espera que se haga prevención, cuando ocurre un siniestro todos se preguntan, dónde estaba el experto, cómo si éste fuera milagroso, y por su sola presencia, pudiese evitar el accidente.

Si bien es cierto, esto ocurre en nuestra diaria realidad, lo importante es tener un sistema interno que permita detectar los problemas o siniestros, antes de que estos ocurran, hablamos de las fisuras de la masa de hielo polar, hablamos de generar sensores en la organización para identificar los problemas antes de que se produzcan.

Si mantenemos la metáfora de la compra del tomate, debemos crear sensores en todo el contorno de la organización, para identificar cualquier daño que afecte a la empresa, o sus trabajadores. Mientras más personas están involucradas en dichas gestiones, mayor sensibilidad y compromiso, en consecuencia, obtendremos más información, datos valiosos para realizar una buena gestión y anticipar siniestros de diversas índoles en la empresa.

Gráficamente lo podemos representar como se muestra en la figura, la organización está rodeada de sensores, de puntos sensibles que generan información. Todos estos sensores son contactos directos e indirectos con los clientes hacia dentro o fuera de la empresa.

Erróneamente, se piensa que ciertas áreas de la empresa, que no tienen contacto con los clientes o con las áreas de gestión de riesgos, no afectan dicha relación o el desempeño de la empresa, frente a la entrega de productos y/o servicios de calidad, en base a operaciones seguras y sustentables. Como se podrá deducir, estos sensores están interconectados, nos muestran que la relación existe, que la relación con el cliente se da, de una forma u otra, estando en la base o en el tope de la organización.¹⁷

¹⁷ <http://www.ilia.cl/teoriadeliceberg.asp>

2.5 Estudios de Hofstede

Geert Hofstede (GH) desarrolló un serio intento de identificar empíricamente las culturas nacionales y las culturas organizacionales. El análisis de sus propuestas nos interesa más por las bases sobre las que desarrolla sus estudios empíricos que por sus modelos teóricos.

Para Hofstede los programas mentales colectivos, que consisten en ciertos patrones estables de pensamiento, sentimiento y acción, nos permiten distinguir a un grupo social de otro. Usando la metáfora de la computación, Hofstede llama cultura o software de la mente a esos programas mentales. Según este enfoque las manifestaciones de la cultura se pueden clasificar en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores. Los tres primeros pueden agruparse como prácticas, porque son visibles aunque sus significados dependen de cómo son percibidos por los miembros. Para Hofstede símbolos se refiere a las palabras, gestos u objetos que tienen un significado particular dentro de la cultura. Héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características muy valoradas por la cultura y que sirven de modelo de conducta. Rituales son las actividades colectivas que son técnicamente superfluas pero socialmente importantes.

Siguiendo a Parsons, GH señala que el corazón de la cultura está formado por los valores, definiéndolos en un sentido amplio como los sentimientos no específicos acerca de lo bueno y de lo malo, de lo lindo y lo feo, de lo normal y lo anormal, de lo racional y lo irracional, señalando que normalmente no son conscientes y no son discutibles y que no pueden ser observados pero, se manifiestan en los distintos tipos de conducta.

2.5.1 Los valores en las empresas.

El cuestionario que utiliza Hofstede busca recoger información en los distintos tipos de manifestaciones de la cultura, preguntando sobre cómo piensan los entrevistados que las prácticas “son”; pero para indagar sobre los valores, preguntando cómo piensan que “deberían ser”. En este campo la preguntas se centran sobre los objetivos y metas del trabajo y sobre creencias generales relacionadas al trabajo. Sobre esto hay que

tener mucha precaución porque se limita la investigación a los valores deseados dejando de lado o no buscando identificar los valores en uso.

Del estudio de las preguntas relacionadas con las prácticas se identifican seis factores que explican el 73% de la variancia entre las empresas. Los mismos están expresados en términos de dicotomías: orientado al proceso-orientado a los resultados, orientado al empleado-orientado al trabajo, organizacional-profesional, sistema abierto-sistema cerrado, controlador-poco controlador, normativo-pragmático.

P1. Orientado al proceso-Orientado a los resultados: se ejemplifica con la metáfora de la máquina (proceso) versus la metáfora orgánica (resultados, supervivencia).

P2. Orientado a las personas-Orientado al trabajo: se ejemplifica con el managerial grid de Blake & Mouton.

P3. Organizacional-Profesional: se refiere al lugar de donde los empleados derivan sus identidades, de la compañía o de su trabajo profesional.

P4. Sistema abierto-Sistema cerrado: describe el clima comunicacional interno y en relación con el entorno.

P5. Controlador-Poco controlador: se refiere a la estructura interna de la organización, a la importancia que tienen las reglas formales e informales y su cumplimiento en la vida de la organización.

P6. Normativo-Pragmático: el último concepto se refiere a la orientación al cliente o al mercado, mientras que lo normativo se refiere a la importancia que tiene la implementación de reglas y normas en detrimento de las demandas del entorno.

Combinando estos factores, Hofstede y sus colegas identifican tres clusters.

- El burocrático caracterizado por: gran necesidad de autoridad y alta orientación a los procesos.
- El profesional caracterizado por: fuerte centralidad del trabajo, profesional y alto nivel de formación educacional.

- El conservador caracterizado por: alta necesidad de seguridad, sistema cerrado y promoción por seniority. Hofstede señala que organizar siempre exige responder a dos preguntas básicas:
- ¿Quién tiene el poder de decidir qué? La respuesta a la primer pregunta tiene que ver con el factor distancia de poder,
- ¿Qué reglas y procedimientos hay que seguir para obtener los resultados deseados? la respuesta a la segunda con el factor evasión a la incertidumbre.

En las mentes de las personas existen múltiples modelos e imágenes de lo que es una organización. Así podemos representar a los bancos como organizaciones que funcionan como pirámides, a las oficinas de correo como compañías que funcionan como máquinas, a las agencias de publicidad que funcionan como mercados o a las orquestas que funcionan como familias.

Estos mismos modelos están presentes en los pensadores de las teorías organizacionales. En la propuesta de Henry Fayol basada en el poder personal y el poder formal de las reglas se reconoce el modelo de la pirámide. En el tipo ideal burocrático de Max Weber, estrictamente delimitado por las reglas y procedimientos se reconoce el modelo de la máquina. En esta misma línea se puede ubicar a Frederick Taylor con su “one best way”. En la afirmación de Mary Parker Follett de que hay que descubrir las leyes en la situación y que –en consecuencia- la autoridad no está ni en las personas ni en las reglas sino en la situación, se reconoce el modelo del mercado. Siguiendo las metáforas de GH, podemos establecer las relaciones entre modelos o tipos ideales definiendo que una organización estructurada como una máquina burocrática es la pirámide de Fayol, otra organizada como adhocracia es el mercado de Parker Follet, que una organización basada en una burocracia profesional es la máquina de Weber y la empresa de estructura simple es la familia.

En la primera investigación de Hofstede sobre la población de IBM que buscaba identificar y especificar diferencias entre las culturas nacionales de los empleados, en la dimensiones independientes para diferenciar los sistemas de valores nacionales, que fueron denominadas “distancia de poder”, “evasión a la incertidumbre”,

individualismo colectivismo y masculinidad-femeneidad. Las de mayor aplicación al análisis de organizaciones son las dos primeras: distancia de poder y evasión a la incertidumbre.

2.5.2 Power distance index (PDI)

La mayoría de las organizaciones, la distribución del poder está formalizado en jerarquías y expresada en la relación Jefe (J) y Supervisado (S). Existen factores subjetivos que determinan de que modo (J) y (S) juegan sus roles jerárquicos, que dependen de los programas mentales de cada uno y del impacto psicológico de uno sobre el otro. Esos programas mentales contienen la personalidad y valores de cada uno, afectados por las normas sociales que ellos respetan. La relación Jefe-Supervisado es una relación humana básica, y tiene vinculación y soporte de otras relaciones anteriores -más importantes- de la vida personal: padre-hijo y maestro-alumno.

Las diferencias en el ejercicio del poder y en las relaciones jerárquicas están relacionadas a los sistemas de valores de ambos: jefes y subordinados. En la misma medida en que los sistemas y modelos de distribución desigual del poder en la sociedad son avalados tanto por los sistemas de valores del dominante como por los del dominado, en las organizaciones la distribución desigual del poder refleja los valores de las dos partes. La autoridad sólo existe si está acompañada por la obediencia.

PDI es la medida del poder interpersonal o influencia entre (J) y (S) tal como es percibida por el menos poderoso de los dos: (S).² define el poder como el potencial de determinar o dirigir -en un cierto sentido- la conducta de otra/s persona/s mas que lo que aquella lo pueda hacer. Y define distancia de poder como el grado de desigualdad de poder entre el individuo de menos y el de más poder, perteneciendo ambos al mismo sistema.

Siguiendo esa línea de razonamiento, la definición de Hofstede de distancia de poder entre un jefe (J) y un subordinado (S) es la diferencia entre cuánto (J) puede determinar conductas de (S) y cuánto (S) puede determinar las conductas de (J). Los estudios

demuestran que cada cultura justifica la autoridad usando sus valores principales. Las grandes diferencias en la distribución del poder se reflejan en grandes diferencias en otras áreas: status social, prestigio, riqueza y derechos. También muestran que en organizaciones industriales, las mayores diferencias en la distribución del poder entre jefes y subordinados están asociadas a grandes diferencias en recompensas, privilegios y oportunidades.

Midiendo la distancia de poder la pregunta central usada por Hofstede es la siguiente:

- ¿Cuán frecuentemente, en su experiencia, ocurre el siguiente problema: empleados teniendo miedo de expresar desacuerdos con sus jefes? Con 5 respuestas posibles: desde muy frecuentemente a muy ocasionalmente. El supuesto de esta pregunta es que en una organización muy estratificada, donde todo el poder está concentrado en las manos del superior, los subordinados aprenden que puede ser peligroso cuestionar una decisión del superior. Luego, Hofstede usando una tipología de estilos de decisión de los managers se le pregunta a los subordinados acerca de a) cuál es el tipo preferido y b) cual es su percepción acerca del tipo de su actual jefe.

Los cuatro tipos elegidos son:

1. autocrático (dice)
2. persuasivo/paternalista (vende)
3. consultivo (consulta)
4. participativo (consensua)

En 40 países hay una correlación significativa entre los miedos a expresar desacuerdo y los managers percibidos como 1 ó 2. Cuando los superiores mantienen una gran distancia de poder, los subordinados tienden a polarizarse entre dependientes (que prefieren jefes del tipo 1 ó 2) y reactivos (que prefieren jefes 4 en su versión democrática o que no toman decisiones sino que las someten a votación). Por otro lado, cuando los superiores mantienen una pequeña distancia de poder, los subordinados prefieren un estilo consultivo.

El PDI (power distance index) se construye sobre la base de los resultados acerca de cuestiones:

- Percepción de los empleados sobre si tienen miedo o no de expresar desacuerdo con sus jefes,
- usando los cuatro tipos de decisión, se pregunta cuál de los 4 estilos es el que prefiere, y
- Se pregunta por la percepción sobre cuál es el estilo de su jefe.

El PDI es un índice ecológico (no se puede aplicar a individuos sino a agregados sociales) es decir se puede aplicar solo a sistemas sociales. Las relaciones entre el PDI y factores sociales señalan que a menor educación, menor status ocupacional se generan mayores PDI.

El nivel educativo es claramente un factor dominante: cada año adicional en educación formal reduce el PDI en alrededor de 18 puntos. Manteniendo estable el nivel educativo se observan diferencia en el PDI producto del status ocupacional.

2.5.3 Uncertainty avoidance index (UAI)

La incertidumbre acerca del futuro es un factor básico en la vida del hombre, quien trata de lidiar con él a través de la tecnología, las leyes y la religión. Traducido a la realidad de las organizaciones, las armas para reducir la incertidumbre son la tecnología, las reglas y los rituales.

Los tres indicadores usados por GH son:

- Orientación de las reglas,
- Estabilidad de los empleados y
- Stress laboral, que en conjunto forman un índice de evasión de la incertidumbre (UAI).

El concepto de evasión de la incertidumbre

Un hecho básico de la vida es que vivimos con un cierto grado de incertidumbre acerca del futuro, y somos conscientes de ello. Un alto nivel de incertidumbre crea un nivel de ansiedad intolerable, por lo que los hombres han desarrollado distintas formas para neutralizar esa incertidumbre. Esas formas pertenecen al dominio de la tecnología, las leyes y la religión. En tecnología se incluyen todos los artefactos humanos; en leyes, todas las reglas formales e informales que guían el comportamiento social y en religión, todo tipo de conocimiento relevado acerca de lo desconocido. La tecnología nos sirve para defendernos de contra la incertidumbre causada por la naturaleza; las leyes nos defienden contra la incertidumbre causada por el comportamiento de los otros y la religión nos ayuda a aceptar las incertidumbres que no podemos neutralizar. Las diferentes sociedades se han adaptado a la incertidumbre de diferentes formas.

Esas formas no sólo difieren entre las antiguas y modernas sociedades, sino también entre las sociedades actuales. Esos modos sociales de enfrentar a la incertidumbre se enseñan y transmiten a través de instituciones básicas como la familia, la escuela y el estado y se reflejan en valores colectivamente sostenidos entre los miembros de la sociedad y tienen raíces no racionales. La incertidumbre en las organizaciones

La incertidumbre es un concepto clave en las organizaciones y está normalmente ligado al concepto de entorno, que incluye todo aquello que no se encuentra bajo control directo de la organización, y que es una fuente de incertidumbre que se trata de compensar. Las teorías acerca de cómo las organizaciones enfrentan (o deben enfrentar) la incertidumbre se basan en el enfoque del comportamiento racional o en el del comportamiento no racional. De la misma manera que las sociedades utilizan la tecnología, las leyes y la religión para reducir la incertidumbre, las empresas usan los mismos recursos: tecnología, reglas y rituales. La tecnología, en tanto estandariza los productos, crea predictibilidad por lo menos a corto plazo; las reglas y regulaciones sirven para reducir la incertidumbre interna. Señala GH que las reglas son en realidad “semi-racionales” porque si bien se proponen lograr que la conducta de las personas sea predecible, las decisiones se toman sobre bases racionales y no racionales. Así por ejemplo, las personas de las áreas contables, de planeamiento y de auditoría o

control tienden a poner foco en la letra de las regulaciones, mientras que los roles productivos u operativos ponen el acento en el contenido.

La autoridad de las reglas y regulaciones es diferente de la autoridad de las personas. La primera se relaciona conceptualmente con la evasión de la incertidumbre, la segunda con la distancia de poder. La expresión alemana Befehl ist Befehl (una orden es una orden) es un ejemplo de la autoridad de la regla, la persona que dio la orden es irrelevante. Los rituales en las organizaciones son no racionales. Su objetivo es mantener la cohesión del grupo. Existe una amplia variedad de rituales que van desde reuniones –de distinto tipo- , códigos y lenguajes compartidos, acciones o palabras tabúes.

Para hacer un relevamiento detallado de los ritos e interpretar su función debe prestarse atención a:

- Memos y reportes que a menudo no contienen demasiada información, sólo sirven para mostrar que la dirección está presente.
- Aspectos del sistema de contabilidad y presupuestación. Hofstede retoma el concepto de asociar la contabilidad con la magia mostrando ejemplos de información contable que tiene el objeto de justificar decisiones ya tomadas, o mostrar sólo lo que se quiere.
- Aspectos de los sistemas de planeamiento. A veces sólo cumplen la función de dar tranquilidad y transmitir la idea de que se controla la evolución del negocio y que las cosas se están haciendo.
- Una buena parte de los sistemas de control. El uso ritualizado de los sistemas de control se manifiesta en la concepción de que los números que cierran son más importantes que los hechos.

Midiendo la evasión de incertidumbre

De acuerdo a las investigaciones de GH, las tres preguntas básicas para la medición del índice de evasión de incertidumbre se deben relacionar con la orientación a las reglas, la estabilidad de empleo y el stress. La orientación a reglas es medida por la pregunta: Las reglas de la Cía no deben ser rotas, aunque el empleado piense que es lo mejor en beneficio de la Cía. El desacuerdo con esta afirmación indica un alto nivel de tolerancia a la incertidumbre al aceptar que el empleado puede romper las reglas si es en beneficio de la Cía. La estabilidad se mide por la pregunta: Cuánto tiempo piensa que va seguir trabajando para esta Cía? Las respuestas van desde 2 años hasta la edad de la jubilación. Quienes creen que no van a estar trabajando largo tiempo evidencian mayor tolerancia a la incertidumbre.

3. Capítulo III. Análisis e interpretación de la investigación

3.1 Reporte de resultados

Como resultado de la encuesta se puede asegurar que el clima organizacional en la empresa es muy importante para que los trabajadores realicen sus actividades de forma eficaz y eficiente, al clima organizacional se le debe de dar mucha importancia ya que es factor que condiciona el desempeño laboral en los trabajadores. Cuando

existe un clima organizacional sano los trabajadores se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan en su respectiva área,

Si bien en ocasiones los trabajadores se sienten frustrados por las reglas y políticas que hay en la empresa y que también son parte del clima organizacional pero esto no quiere decir que los trabajadores no entiendan que son indispensables para regular las actividades y el funcionamiento en la empresa. Las relaciones entre los empleados son muy importantes ya que si se lleva una buena relación entre compañeros de trabajo entonces no existirán conflictos, habrá buena comunicación, se evitara mal entendidos y existirá un clima organizacional en el cual los trabajadores se sientan a gusto.

Existe confianza entre los trabajadores ya que cada quien realiza sus funciones de manera eficaz y se logran los objetivos sin necesidad de que se tengan que preocupar por como realizan las actividades los compañeros. Como parte de la cultura organizacional el trabajo es muy importante y en el área de cobranzas los trabajadores lo saben y prefieren realizar sus actividades en equipo ya que se tiene buena relación entre todos y confían en sus capacidades.

La hipótesis “¿Es el clima organizacional el factor principal que origina un desempeño laboral eficaz y eficiente, en el área de cobranzas de la empresa Coppel?” fue comprobada como cierta ya que según las respuestas de los trabajadores en las encuestas esto es verdadero y le dan mucha importancia a este factor

3.2 Lista de hallazgos

1.- La comunicación es muy importante, en la encuesta se demuestra que existe buena comunicación entre los trabajadores y el patrón, esto como factor importante es uno de los factores que originan a un buen clima organizacional y por ende un desempeño eficaz de los trabajadores.

2.-La encuesta fue aplicada a 13 trabajadores y a un jefe el contraste entre las respuestas no fue mucho, el jefe contesto todas las preguntas de forma positiva indicando las actividades en la organización se realizan de forma eficaz y eficiente.

3.- El 100 % considera que el ambiente laboral en la empresa favorable para realizar bien las actividades. En esto coinciden los trabajadores con el jefe. Esto es considerablemente favorable para la empresa.

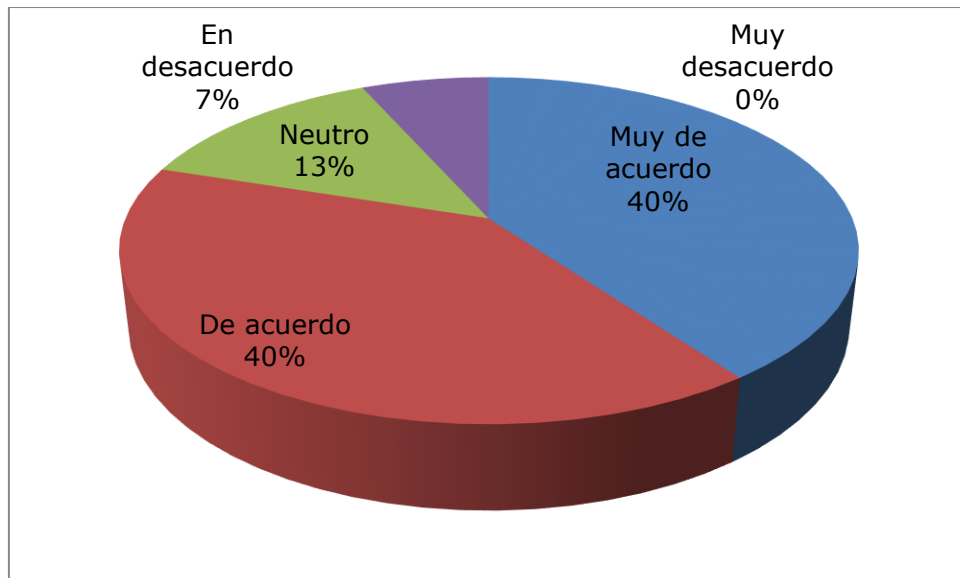
4.- Mas de la mitad de los trabajadores contestaron que las reglas y políticas de la empresa tienden a frustrarlos, son estos los factores que se pueden considerar como la parte débil en la empresa, aun que también se debe considerar que a nadie le gustan las reglas y que generalmente van en contra de la voluntad de una persona y como seres humanos es lo que no nos gusta, que nos impongan cosas.

5.-En la encuesta también se tuvo como resultado el dato de que la descripción de puestos es muy importante, ya que independiente mente del clima organizacional, el trabajador también requiere saber que va hacer y cómo hará sus actividades, el 100% de los trabajadores encuestados indicaron que necesitan la descripción del puesto antes de laborar, para saber si tendrán las facultades correspondientes para el trabajo.

6.-Es interesante saber que aun que las reglas los frustran se sienten identificados con estas, identificados en el aspecto en que consideran que son las indicadas para su trabajo, ya que aunque no les gusta trabajar más de horas normales de trabajo, consideran que es necesario hacerlo para poder lograr sus objetivos como trabajadores.

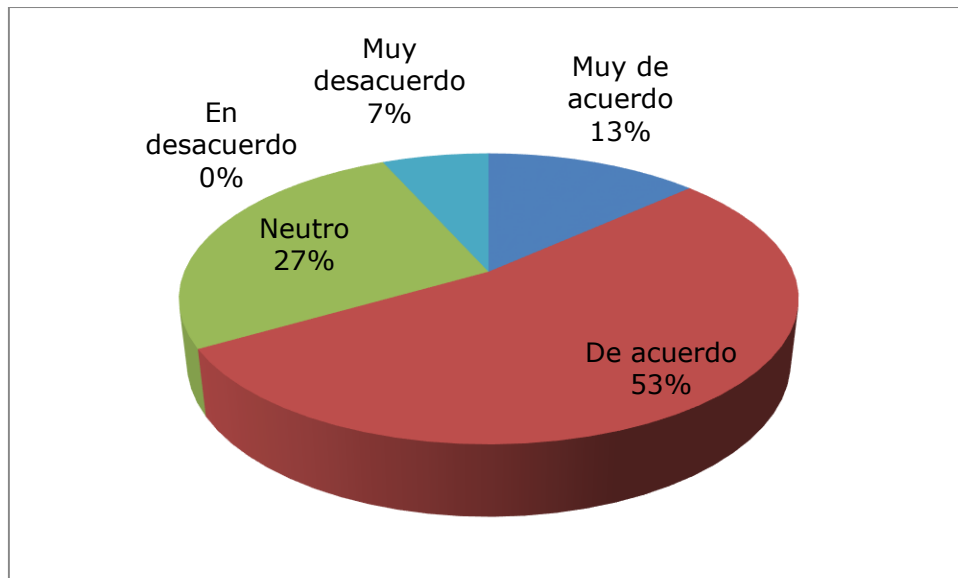
GRAFICAS

1.- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.



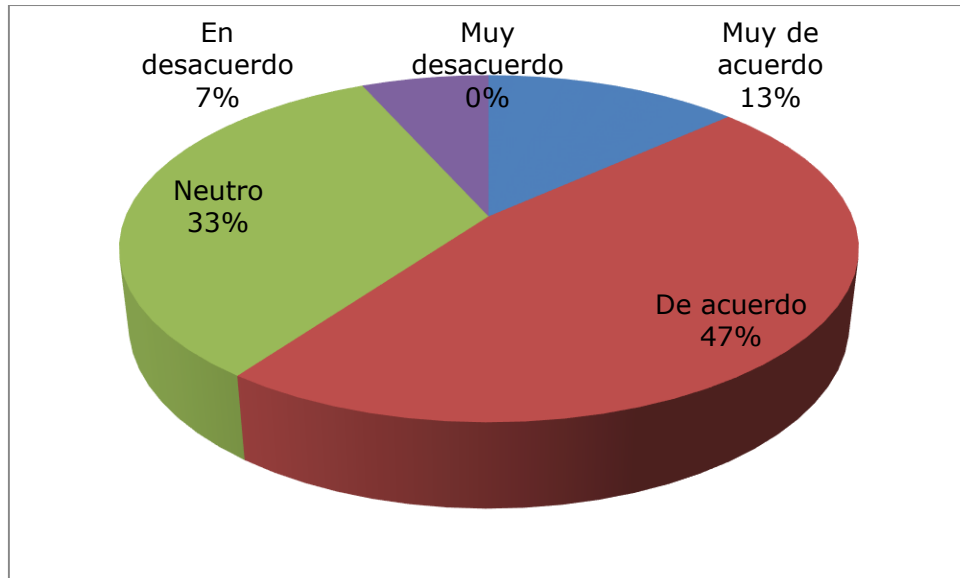
El 40% de los trabajadores considera que la comunicación es muy frecuente con su jefe, esto es lo que genera una relación más firme entre ellos y que no exista mal entendido a la hora de realizar las actividades, que se desarrollan en la empresa.

2.-Existe la confianza entre sus compañeros de trabajo.



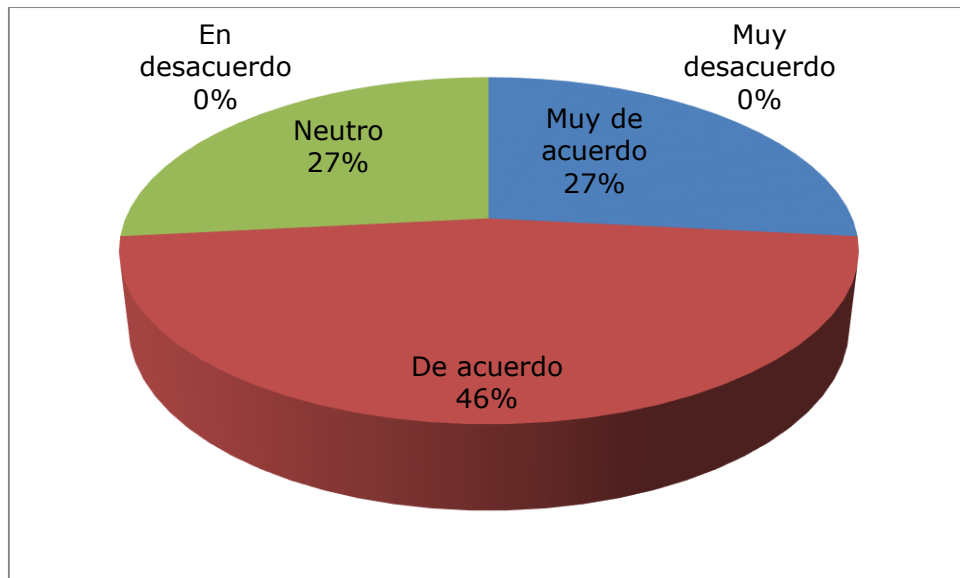
Al existir la confianza en la empresa se puede inferir que los trabajadores se conocen bien, la mayor parte de los trabajadores consideran que hay confianza en entre ellos a un que es considerable el porcentaje que no piensa lo mismo, no es la misma cantidad pero si dos o más trabajadores no confían en sus compañeros entonces los compañeros en los que no confían pueden ser los eslabones débiles en la cadena.

3.- Considero que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas.



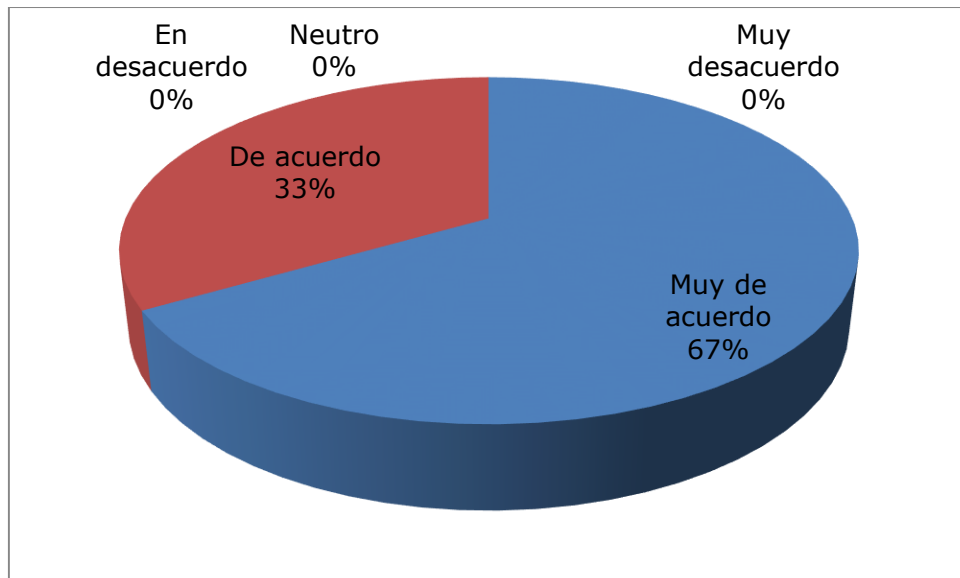
Al tener en cuenta que el trabajo en equipo es importante porque la suma del todo es lo que los llevara a cumplir el objetivo de la empresa los trabajadores se comprometen y es lo que se muestra en las encuestas que la mayor parte de los trabajadores ven al trabajo en equipo como algo favorables mas no indispensable ya que un 33% decidió no dar su opinión y considerar que para ellos era lo mismo trabajar en equipo o no.

4.-El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio.



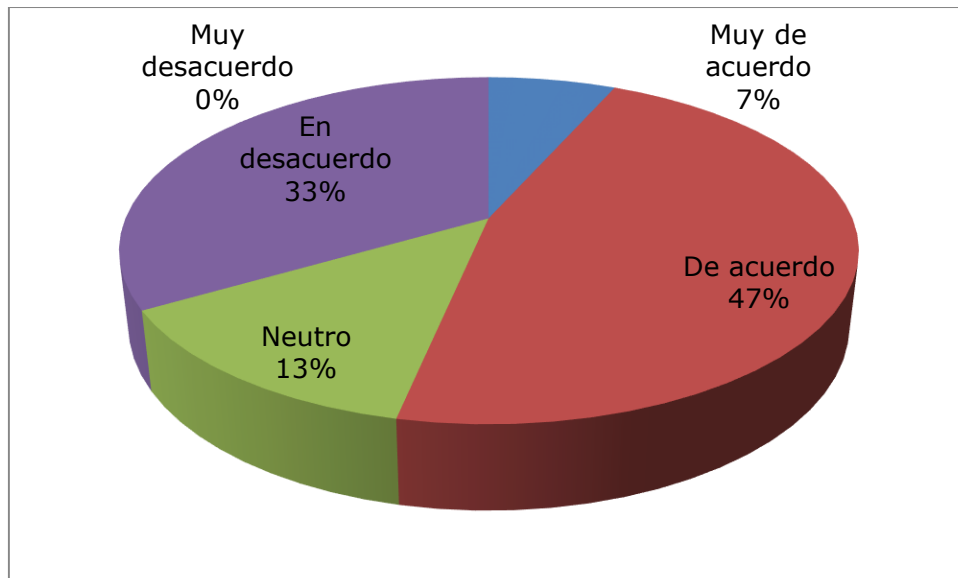
En cuanto al ambiente laboral nadie contesto que su ambiente laboral era insatisfactorio ya que las respuestas fueron positivas o en sus casos neutros prefirieron no dar su opinión. En promedio el 73% sienten contentos con su ambiente de trabajo lo cual hace ver que es un factor importante y que es lo que general estabilidad en la empresa y un buen desempeño en los trabajadores.

5.-Valoro la estabilidad en mi trabajo.



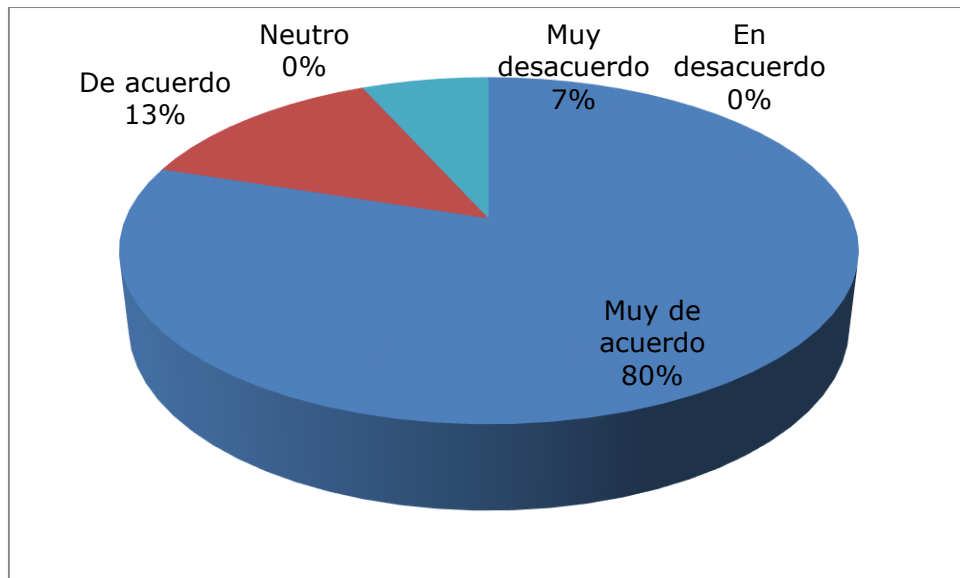
Es lógica la respuesta de los trabajadores sobre si valoran la estabilidad en el trabajo ya que es lo que puede hacer que se sientan más cómodos con su trabajo esta pregunta fue más para ver si tienen contemplado la estabilidad en sus prioridades o si tenían en la cabeza este factor contemplado o si nada mas trabajaban si conocer los uno de los factores importante para desempeñar un trabajo.

6.- Las reglas políticas y procedimientos tienden a frustrarme.



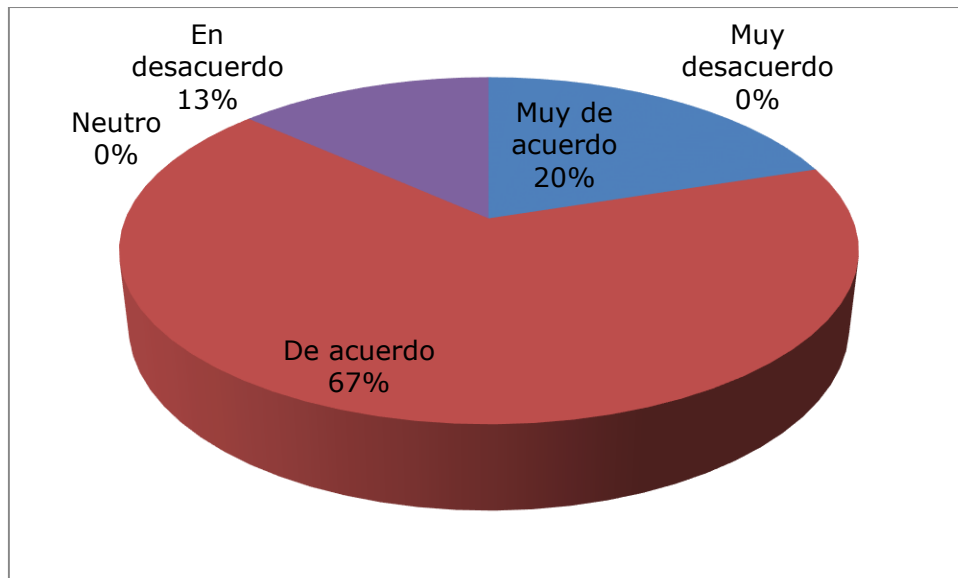
En esta pregunta la sinceridad fue muy importante ya que, quizás por miedo a represarías o por pensar que traicionarían a la empresa al hablar mal de o más bien al consideras a las reglas, políticas y procedimientos como factores frustrante y por ende son incorrectas. El 47% de los encuestados contestaron que efectivamente las reglas, políticas y procedimiento los frustrante, son quizás estos factores la parte débil de la empresa. En esta pregunta lo interesante fue que un 33% está en desacuerdo esto quiere decir que están conforme con las reglas Política y procedimientos de la empresa.

7.-Antes de aceptar un puesto me gustaría ver la descripción exacta de este.



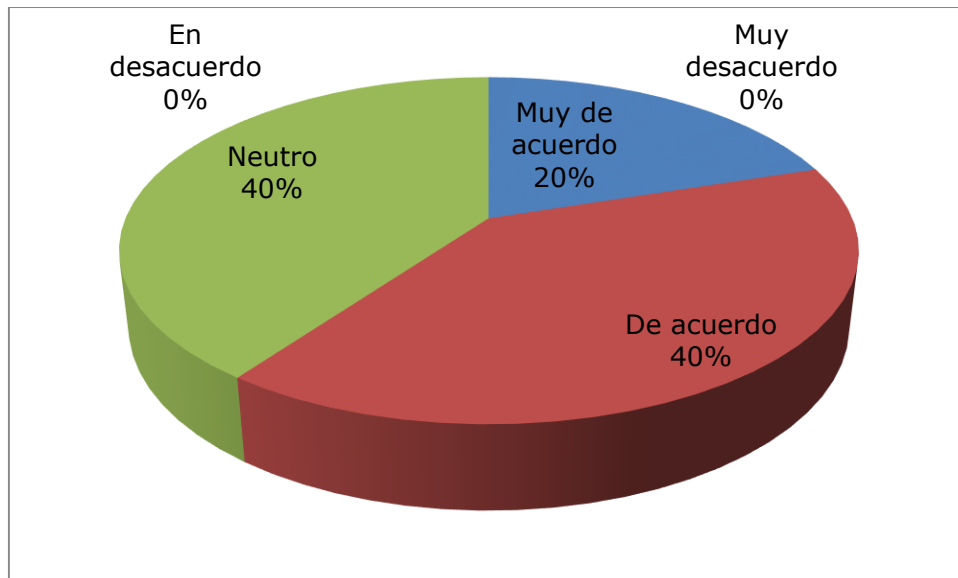
Esta pregunta fue con el fin de saber si las actividades que los trabajadores realizan en su puesto son importantes para ellos, o si no les importa mucho y solo con un ambiente de trabajo adecuado es lo que necesitan para desempeñarse bien. El 80% confirmo contesto que si le gustaría de la descripción de puestos antes de aceptar un trabajo.

8.- Me siento involucrado con lo que está pasando en mi grupo de trabajo.



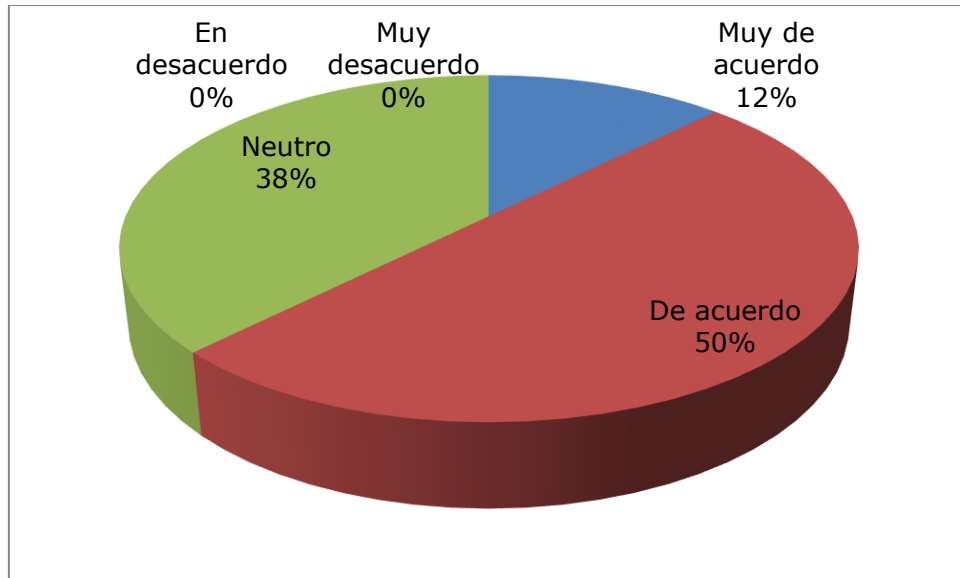
Al ver que la mayor parte de los trabajadores se sienten involucrados con lo que pasa en su grupo de trabajo se puede inferir que los trabajadores sienten que lo que hacen es importante para la empresa lo cual es muy importante ya que se sienten identificados con los objetivos de la empresa. A un que es mínimo el porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo también se debe considerar ya que los trabajadores que no sienten involucrados es porque no les importa su trabajo o creen que no son importantes en la empresa.

9.- Se identificados con los valores, reglas y normas que promueve la empresa



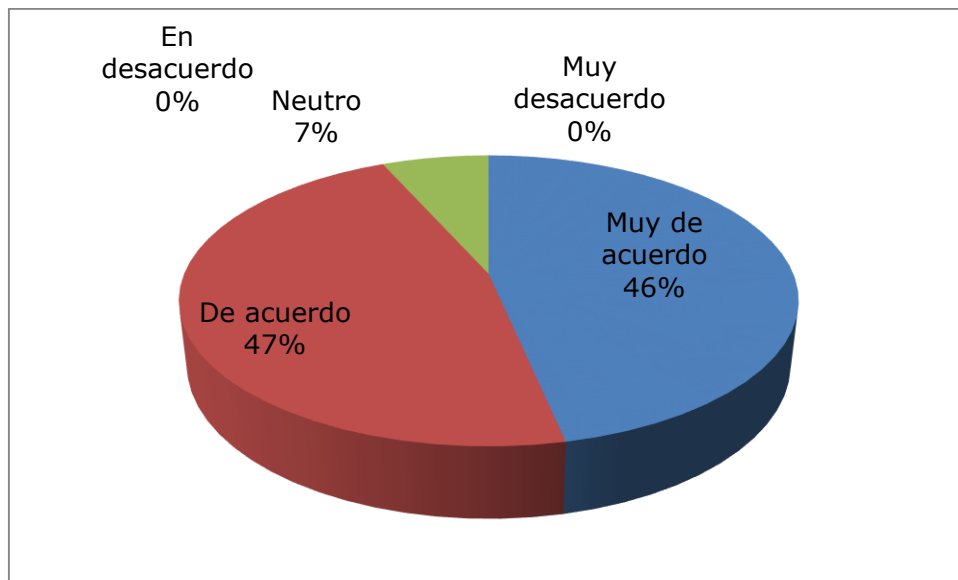
Los valores, reglas y normas son muy importantes para las empresas y en este caso se pudo comprobar que los trabajadores se sienten inidentificadas con estas ya que en promedio un 60% de los trabajadores consideraron que a si es, si los trabajadores están de acuerdo y piensan que los valores reglas y políticas son las idóneas para la empresa entonces quiere decir que el área estratégica de la empresa hizo bien al elegir esas determinadas reglas, valores y procedimientos para encaminar el funcionamiento de la empresa.

10.- En la organización existe la Ética.



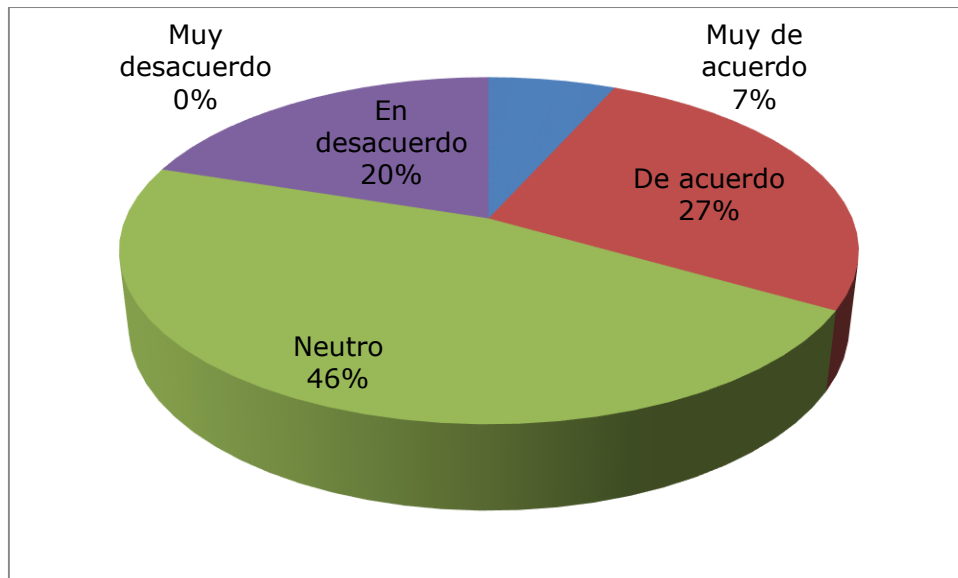
Como resultado de las preguntas anteriores podemos comprobar que existe ética en la empresa y en esta pregunta confirma lo antes dicho y nos hace ver que existe congruencia en las respuestas anteriores de los trabajadores. En esta pregunta más de la mitad considera que si existe ética en la empresa y nadie contesto lo contrario.

11.-Las actividades en las que participo con mi grupo de trabajo siempre las realizamos de forma rápida y eficaz.



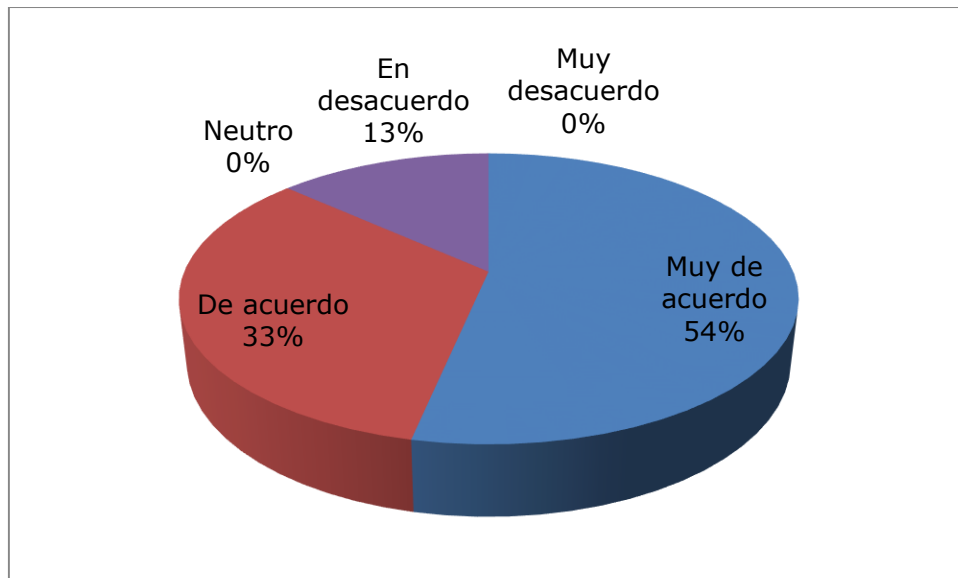
Como consecuencia de estar de acuerdo con los valores, reglas, políticas y procedimientos de la empresa, además de sentirse involucrado en esta, la mayor parte de los trabajadores (un 93%) contestaron que efectivamente realizan sus actividades rápida y eficaz cabe mencionar que la encuesta fue aplicada también a su jefe inmediato y todos coincidieron.

12.- Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.



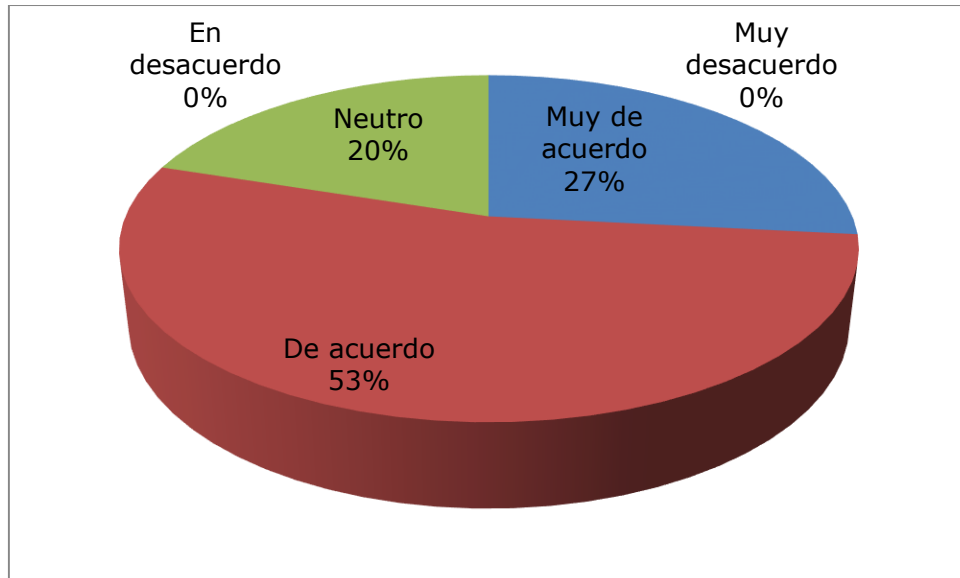
Un 46% de los trabajadores no quisieron responder la pregunta quizás porque no saben si sus compañeros los consideran de igual forma sus amigos antes esta situación se entra en duda en cuanto a que si las relaciones laborales se limitan solo a eso a ser relaciones laborales y al salir de la empresa termina todo tipo de relación entre los trabajadores, si de esta forma se logran los objetivos se puede pensar que no es muy necesario ser amigo de tus compañeros de trabajo para tener un buen desempeño y una buena relación con tus compañeros.

13.- Limitar la relación con mis compañeros de trabajó a solo una relación laboral me parece la mejor forma para no tener malos entendidos.



La pregunta 12 da pie a esta pregunta ya que se reafirma lo antes cuestionado, el 54% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo y el 33% están de acuerdo con solo limitar la relación con sus compañeros, si pensando de esta forma los trabajadores encuentran un sentido de objetividad en su relaciones laborales entonces se puede considerar que si se limita la relación a un nivel laboral nada más se estará haciendo lo correcto.

14.- Me gusta más trabajar en equipo que en forma individual porque considera que existe menos probabilidad de fallar.



Trabajando en equipo los trabajadores consideran que tienen menos responsabilidad y pueden confiar más en sus compañeros en esta pregunta nadie estuvo en desacuerdo ya que todos tienen entendido que la suma del todo es mas fuerte que la fuerza individual.

RECOMENDACIONES

- 1.- Hacer una revisión de las reglas y políticas para determinar si existe la posibilidad de modificar alguna para que los trabajadores se sientan más a gusto al realizar sus actividades en la empresa.
- 2.- Después realizar una reunión con los empleados, para identificar si las políticas, reglas son vigentes y favorecen la identidad de los colaboradores hacia la organización.
- 3.- Aplicar las condiciones de trabajo que se realizan en el área investigada (Departamento de Cobranzas) en las demás áreas de la empresa.
- 5.- Que se difunda, y promueva el nivel de confianza a los demás departamentos.
- 6.- Crear una política en la empresa que recomiende a los trabajadores evitar que tengan relaciones sentimentales. Consultar con los colaboradores los beneficios o perjuicios de esta situación.
- 7.- Indicar la descripción exacta de las actividades que realizara una personas que sea aspirante a un puesto en la empresa con el fin de evitar malos entendidos con sus compañeros de trabajo. También se le debe informar cales son las posibles actividades que podría realizar de forma extraordinaria. Identificar claramente las funciones, actividades de cada puesto, para evitar la duplicidad de funciones, tareas u otros, que generen desacuerdos o malos entendidos.
- 8.- Realizar actividades recreativas para mejorar las relaciones laborales. Actividades deportivas, cívicas o culturales.
- 9.- Tratar de que las actividades que su naturaleza lo permitan sean en equipo para que exista integración.
- 10.- Fomentar y alentar el trabajo en equipo, mediante dinámicas que logren la sinergia en el equipo de trabajo.
- 11.- Informar a los empleados sobre la importancia de tener un clima organizacional para que ellos sepan lo que genera un buen funcionamiento en la empresa. A través de un curso de trabajo en equipo, motivación etc.

12.- Realizar un manual de ética empresarial, en el cual se indiquen los valores y actitudes que deben predominar en la empresa y que se revise y actualice de ser necesario cada año.

13.- Realizar evaluaciones periódicas de desempeño para determinar cómo es la relación entre los compañeros y si existe algún trabajador que genere conflictos en la empresa y con esto dañe las relaciones laborales en la empresa.

14.- Hacer saber a los trabajadores la importancia de sus actividades y lo importante que son ellos para la empresa para que se sientan identificados con los objetivos de la empresa. Mediante reuniones periódicas semanales o mensuales.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional es un factor muy importante como ya se pudo verificar los trabajadores si se sienten a gusto en su ambiente de trabajo realizarán de mejor forma sus actividades, como se vio en el trabajo de investigación documental existen factores que puedan condicionar el funcionamiento de los trabajadores en la empresa, prueba de esto fue el experimento de Hawthorne donde se realizó una serie de experimentos en los cuales ponían a los trabajadores en condiciones físicas variadas para determinar si existía algún efecto positivo o negativo en su funcionamiento. Así como existen factores físicos que tienen influencia en el funcionamiento de los trabajadores también existen otros tipos de factores que condicionan de manera más notable el funcionamiento de los trabajadores en la investigación que se realizó se pudo demostrar que el factor de la cultura organizacional efectivamente condiciona el funcionamiento de los trabajadores ya que mediante la encuesta que se le realizó a los trabajadores de la empresa Coppel del área de cobranzas y el análisis posterior de esta encuesta se pudo llegar a la conclusión de que aspectos muy importantes de la cultura organizacional son muy trascendentales en el ambiente laboral. En el área de cobranzas se le realizó la encuesta a 14 trabajadores los cuales tienen un funcionamiento notable al realizar sus actividades ya que son eficaces y eficientes, producto de esto es el buen ambiente laboral que existe en esa área, se les cuestionó sobre asuntos como el trabajo en equipo, valores, confianza y comunicación y las respuestas fueron favorables hacia estos aspectos ya que los trabajadores contestaron que estos aspectos son muy importantes para que una empresa se trabaje de forma eficaz y eficiente, a un que existieron respuestas en la encuesta que indicaban lo contrario estas fueron escasas solo una o dos personas opinaban lo contrario pero se debe mencionar que estos trabajadores son nuevos en la empresa y que quizás por eso opinan diferente ya que a un no tienen una muy buena relación con sus compañeros.

En la investigación también se encuestó a un jefe de área y se le aplicó la misma encuesta que a sus subordinados ya que la encuesta lo permitía, es notable mencionar que las respuestas del jefe coincidían con la de los trabajadores entonces se puede inferir que efectivamente el ambiente laboral y por ende el clima organizacional son factores que ejercen una influencia en el funcionamiento de las actividades de la

empresa. La investigación nos dio como conclusiones sobresalientes: que los trabajadores se sienten a gusto solo con tener una buena relación laboral con sus compañeros sin necesidad de que exista algún tipo de relación diferente, para los trabajadores tener confianza en su jefe y entre ellos es algo que les permite despeñar sus actividades sin preocupaciones, si no existe una buena comunicación podrían originarse problemas a la hora de realizar ciertas actividades por el hecho de existir malos entendidos. Si bien es cierto que el factor económico es muy importante para los trabajadores, para que realicen bien su trabajo o para que permanezcan en la empresa también el clima organizacional es muy importante ya que si un trabajador es bien pagado no es garantía de que realice bien sus actividades, de hecho en nuestro país se paga un salario muy bajo en las empresas privadas al personal operativo y si las empresas no tienen para pagar más al menos deberían preocuparse por el factor del clima organizacional ya que un buen clima organizacional generará menos estrés, más eficacia y eficiencia a la hora de realizar las actividades, mejor comunicación y un ambiente de cordialidad. De acuerdo a la investigación realizada a los trabajadores del área de cobranzas de la empresa Coppel el hecho de que ellos sean una de las áreas más productiva y con mejor funcionamiento se debe a el buen ambiente laboral ya que todos se ayudan entre sí, tienen buena comunicación, tienen bien delimitadas sus actividades, se sienten identificados con la empresa, conocen los valores y políticas y sobre todo buscan el bien común sabiendo de que todos son partes de una organización y que todos trabajando en un buen clima organizacional es como se le facilita la realización de sus actividades.

GLOSARIO

Clima organizacional: es el nombre dado por diversos autores; se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Motivación: Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Cultura Organizacional: Es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros, así como con el entorno de la organización.

Lucrar: Sacar provecho de algo, especialmente de un negocio.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Productividad: Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc.

Gestión: Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Normas: Principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad.

Valores: Cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.

Variables: es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo.

La ética laboral: Es fundamental en cualquier persona que desee trabajar, ya que ésta implica la práctica de valores como la responsabilidad, puntualidad, estudio, constancia, carácter, concentración, formación, discreción, entre otras. Celeridad: rapidez, velocidad o prontitud en el movimiento o la ejecución de algo.

Moralidad: Conjunto de costumbres y normas que se consideran buenas para dirigir o juzgar el comportamiento de las personas en una comunidad.

BIBLIOGRAFIA

- [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- ¹Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Enero del 2001, México Páginas 111-Mac Graw Hill. Páginas 111-118.
- ¹ Berry Johnson. Dirección estratégica. 2001, España. Pretince Hall. Pagina 212
- Santiago Lazzati. EL aporte humano en la empresa. 1999, Buenos Aires Argentina. Ediciones Macchi. Pagina. 105
- ¹ Santiago Lazzati. EL aporte humano en la empresa. 1999, Buenos Aires Argentina. Ediciones Macchi. Paginas. 104 y 105
- ¹ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- ¹ Idalberto Chiavenato. Administración. México Julio 2001. Mac Graw Hill. Páginas 72, 73 74
- ¹ http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- ¹ Rodney W. Napier , Matti K. Gershenield. Grupos teoría y experiencia. 2000, México. , trillas. Paginas 81,82,124,125
- ¹ <http://politicaempresarialfaca.blogspot.mx/>
- ¹ Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. enero del 2001, Mexico. Mac Graw Hill. Pag.354
- ¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>
- <http://www.gerencie.com/puede-la-disponibilidad-considerarse-trabajo.html>

- ¹ <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- ¹ David R. Hampton. Administración. Octubre del 200, México DF, Mac Graw Hill. Pag. 694
- ¹ <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas.shtml>
- ¹ <http://es.scribd.com/doc/14092845/DESARROLLO-LABORAL>
- ¹ <http://www.ilia.cl/teoriadeliceberg.asp>

