



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.
CONDUCTA ORGANIZACIONAL. UN CAMBIO DE
CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN: ANÁLISIS Y
REPERCUSIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA
COMERCIALIZADORA DEL VALLE DE MÉXICO.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A
RAÚL GONZÁLEZ GONZÁLEZ

ASESOR: L. E. ROGELIO MOISÉS SÁNCHEZ ARRASTIO

CUAUTITLÁN IZCALLI EDO. DE MÉXICO. 2005

m. 344869



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Comportamiento Humano en el Trabajo. Conducta Organizacional.

"Un cambio de cultura en la organización: Análisis y repercusión en el funcionamiento de una comercializadora del Valle de México".

que presenta el pasante: Rafael González González

con número de cuenta: 7664489-6 para obtener el título de _____

 Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de septiembre de 2004

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u> I </u>	<u> L.E. Francisco Arturo Herrera Barroso </u>	<u> [Signature] </u>
<u> III </u>	<u> MCE. Otilia Fuentes Gutiérrez </u>	<u> [Signature] </u>
<u> IV </u>	<u> L.E. Rogelio Moisés Sánchez Arrastio </u>	<u> [Signature] </u>

AGRADECIMIENTOS

A mi familia.

A mis padres y a mis hermanos por el apoyo y la confianza que me brindaron desde el comienzo de mis estudios hasta el presente.

A la Universidad

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a todas aquellas personas que la integran por la oportunidad de formar parte de una Universidad tan importante para el desarrollo del país.

A todos los profesores que a lo largo de los años me han transmitido sus conocimientos contribuyendo a mi superación y me dieron ánimos para concluir mi carrera, en especial a quienes en esta fase final siempre tuvieron tiempo para escucharme y orientarme:

Profra. Otilia Fuentes G.

Prof. Rogelio M. Sánchez A.

A la memoria

Finalmente a mis amigos y a todas aquellas personas queridas que ya no están con nosotros y que siempre recordaré con cariño.

Mi papà, Angel, Nicolás, Jorge, Fernando, Victor y a mis tíos: Próspero , Rufina y Josefina

ÍNDICE

	PÁG.
PRÓLOGO	1
INTRODUCCIÓN.	3
CAPÍTULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL.	4
1.1 Conceptos generales.	4
1.1.1 Valores.	5
1.1.2 Actitudes.	6
1.1.3 Cultura y Socialización.	7
1.1.4 Cultura Nacional.	8
1.1.5 Cultura organizacional.	12
1.2 Características de la cultura organizacional.	14
1.3 Tipos de cultura organizacional.	18
1.4 Subculturas en la organización.	19
1.5 Funciones de la cultura en la organización.	21
1.6 Como surge la cultura en la organización.	22
1.7 Mantenimiento de la cultura organizacional.	25
1.8 Cambio de la cultura organizacional.	28
CAPÍTULO 2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.	32
2.1 Concepto.	30
2.2 Tipos de conflicto.	33
2.3 Niveles de conflicto.	34
2.4 Manejo de conflictos.	39
2.5 Negociación en el manejo de conflictos.	42
2.6 Procesos en la negociación de los conflictos.	43

CAPÍTULO 3. MARCO HISTÓRICO.	49
1.2.1 Constitución y giro de la empresa.	50
1.2.2 Estructura organizacional de la empresa.	51
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.	
UN CAMBIO DE CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN: ANÁLISIS Y REPERCUSIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA COMERCIALIZADORA DEL VALLE DE MÉXICO.	55
GLOSARIO.	87
BIBLIOGRAFÍA.	94

PRÓLOGO.

La sociedad en general: individuos, organizaciones y grupos sociales viven constantes cambios que impactan finalmente a las personas ya sea en su modo de pensar o en su modo de vida, en ocasiones dichos cambios favorecen a una persona o grupo de personas en sus intereses ante los demás integrantes de la organización y de la sociedad.

Los dirigentes de las empresas enfrentan a una competencia decidida a incrementar su porcentaje de participación en el mercado, en tal situación los administradores y los empresarios deben ocuparse, entre otros asuntos de obtener los recursos humanos adecuados, los materiales de la mejor calidad posible y a la vez, proporcionar a los integrantes de la entidad los medios y la capacitación suficiente para llevar a cabo satisfactoriamente la producción de los bienes y los servicios propuestos.

Al interior de cada organización se va desarrollando un proceso productivo con características propias, el cual es resultado de las normas, conductas, relaciones interpersonales tanto las formales como las de tipo informal dando lugar al surgimiento y desarrollo de la cultura organizacional.

Los empresarios efectúan cambios en sus procesos de trabajo para no quedarse atrás de la competencia, dando lugar en ocasiones a un cambio de cultura, pero estos cambios suelen originar dificultades en las relaciones interpersonales afectando así los planes de la empresa.

Un cambio de cultura organizacional debe traer un beneficio a la organización o afectar en lo mínimo su funcionamiento de ahí la importancia de calcular los riesgos al realizarlo.

A principios de ésta década, en una empresa en la que preste mis servicios como empleado observe que la relación de trabajo en el departamento de ventas se complicó en tal forma que la disciplina se alteró y los resultados productivos no fueron los esperados por los directivos. Éste hecho me llamó la atención al grado que intenté conocer las causas que impactaron negativamente en el funcionamiento de la empresa, surgiendo así mi interés por desarrollar el tema de cambio en la cultura organizacional y sus consecuencias, dicho cambio ocurrió en una compañía comercializadora de pisos y muebles para baño.

Las organizaciones en el ámbito empresarial mexicano que en su mayoría son de las denominadas pequeñas y medianas empresas (según datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) forman una amplia gama de entidades con características distintas, una de éstas es su capacidad económica, de la cual depende la posibilidad de realizar estudios e implantar una serie de normas, políticas y procedimientos que sirvan de guía a los empleados en el desempeño de su trabajo, algunas de ellas suelen presentar situaciones parecidas a la empresa que me refiero en el párrafo anterior tratándose sobre todo de empresas que practican el mismo giro comercial de tal forma que el suceso motivo del presente trabajo puede ser tomado como referencia guardando debidamente la distancia entre las condiciones que presenta cada organización para proponer una solución par los empresarios y dirigentes.

INTRODUCCIÓN.

El contenido de éste trabajo abarca una serie de conceptos entre los cuales se encuentra el de cultura organizacional, considerado entre los estudiosos de la administración como un elemento de importancia para el análisis de las relaciones de trabajo y el funcionamiento en las organizaciones, ya sea en sus inicios o durante su desarrollo.

En el capítulo uno se plasman los conceptos de: valores y cultura, se indican las características y los principales tipos de cultura organizacional, por último las funciones y el cambio de la misma, todo ello como referencia general ya que cada entidad productiva desarrolla una cultura con matices propios que la distinguen de las demás.

En el capítulo dos se exponen los conceptos de los distintos tipos de conflictos y el manejo de los mismos, ya que con frecuencia un cambio de cultura da lugar a la aparición de ellos por lo que resulta de gran ayuda conocer los diferentes tipos de conflictos e identificarlos para darles la solución mas adecuada.

En el capítulo tres se informa sobre la creación y la estructura organizativa de la empresa, el papel que va a cumplir dentro del grupo de empresas de la que forma parte la misión y en general el funcionamiento y los planes a corto y a largo plazo, enfocándose en el departamento de ventas dado que es en donde tiene lugar el cambio de cultura organizacional.

En la última parte se hace un análisis del cambio de cultura y del conflicto suscitado, con la finalidad de entender mejor el fenómeno para finalmente dar una propuesta de solución a través de algunas medidas encaminadas a atenuar efectos negativos, propiciados por la toma de decisiones en la organización. Dicho análisis puede servir de referencia en la toma de decisiones de los dirigentes en cuanto a casos similares en el entorno empresarial.

CAPÍTULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL.

La naturaleza humana de formar grupos, que desde las sociedades primitivas permitió a las personas obtener la satisfacción de sus necesidades básicas con mayores probabilidades de éxito, dio pie para que las personas desarrollaran distintas conductas según las condiciones de su medio ambiente en la búsqueda de soluciones a sus problemas cotidianos.

Así cada uno de los grupos sociales desarrollo sus propios patrones de conducta, por lo que su comportamiento, sus creencias y sus experiencias fueron conformando hábitos, costumbres y conductas personales y de grupo con características propias las cuales se fueron plasmando en el folklore, el lenguaje, el arte, la religión, etc..

El estudio de la cultura constituye la base para la comprensión del desarrollo de los diferentes grupos de individuos, al conocer la forma en que interactúan sus elementos para llevar a cabo las tareas que les permiten la satisfacción de sus necesidades básicas y posteriormente su necesidad de afiliación y de aprobación social.

1.1 CONCEPTOS GENERALES

Los valores y las actitudes son características básicas de personalidad de los miembros de una sociedad. Los valores y las conductas que adquieren las personas son importantes en el estudio del comportamiento y pueden ser considerados útiles para la comprensión de las actitudes que se dan en una cultura.

A continuación veremos el significado que distintos autores proponen para los conceptos de: Valores, actitudes, socialización y cultura organizacional.

1.1.1 VALORES.

Los valores de cada individuo se establecen en los primeros años de la vida y le son transmitidos por la familia en primera instancia, luego en la escuela y en la sociedad, es en el núcleo familiar en donde las personas adquieren la base de lo que es bueno o es malo.

Para J. Craig (1984, p.4) los valores culturales constituyen el fundamento de la conducta y el juicio que emiten sus integrantes, los niños poco a poco van aprendiendo lo que es "bueno" y "normal" y por lo general tratan de conducirse conforme a esas normas. Sabemos que se considera conducta inaceptable el que un niño de una familia estadounidense aprenda pronto a pelearse con sus compañeros pues se le enseña que debe servirse de las palabras para expresar su enojo, en cambio un niño de otra familia en una cultura diferente aprende a recurrir a la fuerza para manifestar esas mismas emociones. Las culturas pueden de la misma forma alentar un comportamiento agresivo o de cooperación.

Allport y sus colegas (Robbins, 1987, p.69) proponen la siguiente lista de valores:

- 1.- Teóricos. En los que se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante el enfoque práctico y racional.
- 2.- Económicos. Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
- 3.- Estéticos. En los que se le atribuye el máximo valor a la forma y a la armonía.
- 4.- Sociales. Conceden el máximo al amor entre las personas.
- 5.- Políticos. Ponen de relieve la adquisición de poder e influencia.

6.- Religiosos. Se ocupan de la unidad de la excelencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

Si atendemos a la lista anterior de los valores se puede considerar que la satisfacción personal depende en gran medida de la forma en que el individuo toma sus decisiones y va entrando en contacto con otros grupos extra familiares en la búsqueda del resultado que considera positivo.

1.1.2 ACTITUDES.

Al igual que los valores, las actitudes se adquieren en la familia y se van aprendiendo en la escuela y en las relaciones con el grupo social al que pertenece el individuo.

Kast Freemmont (1988, p.511) define a las actitudes como la predisposición de un individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, aspecto u objeto de éste mundo. Las actitudes incluyen el núcleo afectivo o sensible del agrado o desagrado, los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos.

Según ésta definición las actitudes constituyen procesos mediante los cuales el individuo ordena su conducta y su entorno con base en los valores, lo que le permite tomar decisiones más apropiadas en sus relaciones de trabajo y en su vida diaria con la familia o con sus compañeros.

Robbins S. (1987, p. 99) sostiene que las actitudes son proposiciones cualitativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos y acontecimientos reflejan la opinión sobre algo por lo que son más específicas pero

con menor estabilidad que los valores a los que considera un concepto más amplio y general.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede calificar a la libertad o a la honestidad como valores que se sustentan íntegramente, es decir, que no se pueden calificar en grados sino totalmente, por el contrario de las actitudes puede hablarse de grados, positivos o negativos.

En resumen los valores son menos específicos que las actitudes, también sirven de normas y representan ideales por los que se lucha, en cambio las actitudes son resultado de orientaciones valorativa. Por ejemplo cuando una persona atribuye un gran valor a un objeto no por el costo económico sino por lo que representa o cuando una persona estima a alguien en particular independientemente de su posición social.

1.1.3 CULTURA Y SOCIALIZACIÓN.

La cultura de una sociedad se da a través del conjunto de entendimientos entre sus miembros y consiste en la forma de pensamiento, sentimiento y reacción adquiridos por medio del lenguaje y símbolos que adoptan los integrantes y que distinguen a una sociedad de otros grupos humanos, el sistema de valores compartidos es el elemento que caracteriza a cada grupo.

Los padres además de integrar al niño en la unidad familiar interpretan al niño para la sociedad interna y su cultura. La religión, las tradiciones étnicas y los valores morales le son inculcados desde muy pequeño, así los padres expresan muchos valores culturales a sus hijos por medio de sus actitudes ante opciones diarias como la comida, ropa, amigos educación y juego. Estos factores de los padres no son más que un elemento en el proceso de socialización.

La socialización es un proceso de toda la vida en virtud del cual las personas aprenden a convertirse en un miembro de un grupo social, tratándose de una familia, una comunidad o una tribu, llegar a pertenecer a un grupo exige reconocer y realizar las expectativas sociales de otros miembros de la familia, personas de la misma edad, maestros y jefes. Las relaciones con esos agentes socializadores determinan la índole y la eficacia de lo que se aprende. Coincidiendo con el punto de vista de Craig, J. (1994, p.81)

1.1.4 CULTURA NACIONAL

La cultura nacional se da a través de los valores culturales tradicionales como la lealtad, la obediencia, las relaciones familiares, las tradiciones, la religión y el lenguaje razón por la cual en ocasiones llega a tener mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, un ejemplo de ello es Matsushita Electric Company, gigante de la electrónica organización que trata de incorporar los valores culturales nacionales a la administración de sus 150 plantas en 38 países a lo largo de del sur de Asia, Estados Unidos, Europa, el Medio Oriente, Latinoamérica y África. Robbins, S. (1999, p.600).

Entender y hacer más eficiente el comportamiento de las personas en una organización requiere del conocimiento de la cultura organizacional en donde va a desarrollarse. De tal manera se puede considerar que el conocimiento de la cultura mexicana es importante para el estudio de la administración cuando se interesa en el tema del comportamiento organizacional, ya que al leer un libro frecuentemente los autores nos hablan de prácticas y decorrientes administrativas de organizaciones en donde los empleados tienen mentalidades diferentes a la de los empleados de organizaciones que existen en México.

Uno de los aspectos importantes a considerar para entender la cultura de una sociedad la constituyen los valores laborales. En su libro de comportamiento organizacional Olivares Orozco (1994, p.238) encuentra un tema relacionado ampliamente con la cultura organizacional: el de los valores laborales, el autor menciona que en encuestas realizadas en México, el 90% de los encuestados se sienten muy orgullosos de ser mexicanos, aunque más de la mitad reportó estar insatisfecho de los logros nacionales.

Además de éstos se obtuvieron los siguientes resultados:

-Las actitudes pasivas (honestidad, sentido de responsabilidad, tolerancia, obediencia, buenos modales) en la educación de sus hijos se encuentran por encima de las actitudes activas (sentido de mando y liderazgo, independencia, determinación, espíritu de ahorro, perseverancia e imaginación).

-La institución social fundamental es la familia.

-La mujer se revela ante sí misma y ante los demás, pero para los mexicanos de menor escolaridad y bajos ingresos, el papel principal de la mujer es la familia y la procreación.

-La religiosidad es altamente significativa.

-Se tiene poca confianza en las demás personas.

Por otra parte en su obra Adelanto al siglo XXI Laris Casillas (1995, p.59) va más lejos de mencionar los valores laborales de los mexicanos y hace una comparación de los rasgos culturales entre México y Canadá, éste país es importante desde el punto de vista del intercambio comercial ya que junto con Estados Unidos y México firmaron el tratado de libre comercio de América del

Norte. Entre los aspectos importantes de ésta comparación están: La familia, la religión, la educación, el nacionalismo, y otros que aparecen a continuación.

1.1.4.1 La familia.

México: resalta la autoridad del padre, los hijos son dependientes económica y moralmente de los padres por mucho tiempo, el divorcio no es bien visto, aunque en los últimos años ha sido notorio el incremento de casos sobre todo en las grandes poblaciones.

Canadá: el trabajo es primero que la familia, los niños son creados como adultos-chicos, auto responsables Según crecen los niños adquieren libertad para ir a la escuela, el servicio militar, al trabajo o a la universidad y el matrimonio lo desvincula de la familia.

1.1.4.2 La religión.

México: el 95% de los mexicanos son católicos o por lo menos creyente, muchas fabricas o empresas tienen altares e imágenes religiosas, los contratos de trabajo dedican un día festivo al santo patrono, la religión es una fuerza cohesiva de la población y sus miembros son gente respetable e influyente en la sociedad.

Canadá: primordialmente protestantes, en el área francesa, italiana y polaca son católicos pero conviven con muchas otras religiones como la como la indú y la budista o la mahōmetana.

1.1.4.3 Pedagogía.

México: junto con el sacerdote y el médico el profesor es uno de los seres imprescindibles en cualquier acto cívico. Cada vez se usa más el método del caso de una manera heterodoxa según cada profesor lo entiende. existe el profesor frontón que contesta todo lo que se le pregunta, pretendiendo saber todo.

Canadá: hay mucho énfasis en aspectos pragmáticos que permitirán controlar a la naturaleza. Hay un enfoque analítico.

1.1.4.4 El nacionalismo.

México: el nacionalismo está difundido con oleadas que suben de Sudamérica, generalmente contra los yanquis. En la práctica es un reconocimiento a que sabemos vivir bien con lo que nos rodea: con pocos recursos, la familia, la fe católica, nuestro trabajo nuestro arte, pintura, literatura, danza, ferias nacionales, se nos enseña desde niños otro idioma, inglés o francés, pero en el istmo hay varios dialectos, también en Chihuahua y Nayarit.

Canadá: desde 1947 nacionalista identificado con lo canadiense, en ocasiones con arrogancia británica.

1.1.4.5 La sensibilidad.

México: nuestra gente es muy sensible por el tono o el sentido de las palabras, sobre todo en el trabajo, le importa más conservar el status ante sus compañeros y familiares que las sanciones económicas.

Canadá: la gente procura sensibilizarse en los negocios. No exterioriza emociones. Comparte opiniones pero también toma decisiones individualmente.

1.1.4.6 La ética.

México: la verdad no es muy exigente, un gobierno unipartidista de 70 años condicionó la verdad a "su" verdad, convirtiendo a la sociedad hacia ella. "Finjo creer tu declaración fiscal, a cambio creas mi triunfo electoral". Muchas dudas éticas las resuelve el sacerdote confesor todavía, situaciones como las comentadas he podido constatarlas por medio de noticias en los periódicos y en el trabajo así como en las relaciones sociales.

Canadá: la verdad es enfatizada por la religión tanto para la vida privada como para la pública y de los negocios. Un adúltero es reprobado cuando la sociedad lo encubre pero soportado cuando lo saben todos.

1.1.4.7 La etiqueta.

México: se dejan guardar las formas en la relación jefe-subordinado.

Canadá: la etiqueta es formal en los negocios, lo que importa son las utilidades, el trato es directo, rudo a veces.

En ésta comparación de rasgos culturales entre la sociedad de México y la de Canadá se pueden apreciar varias diferencias en la forma de pensar de un país y de otro. Las relaciones entre las personas de una organización, la forma de realizar sus procesos de trabajo y el objeto o misión de la misma se ven altamente influenciados por la forma en que ven y sienten cada uno de los rasgos culturales de la sociedad. Rasgos que influyen directamente en la cultura que va gestándose en una organización, así es más fácil entender que las organizaciones de un país suelen ser diferentes en muchos aspectos a las organizaciones que se dan en otros países o regiones geográficas del mundo.

1.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cuando los individuos realizan acciones para resolver sus preocupaciones tanto personales como sociales, ven nuevas posibilidades de hacer las cosas copiando la forma de llevar a cabo las tareas y sin darse cuenta se vuelve una práctica social. Al evolucionar los grupos sociales, en su aprendizaje vuelven colectivos sus hábitos desarrollando la especialización de tareas que les permiten efectuar nuevos procesos de acción. Éstos nuevos procesos abren las posibilidades de hacer las cosas más rápido y fácil convirtiendo a cada grupo de individuos en una organización con una función social determinada y con características propias.

Varios autores han escrito sobre el concepto de cultura organizacional entre los cuales se encuentran:

Robbins, S. (1999, p. 620) considera que la cultura organizacional es un "sistema de significados compartidos de una organización y que distingue a una organización de otras".

Hellriegel, Don S. (1999, p. 546) dice que "La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias expectativas e ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización".

Chiavenato (1989, p. 464) la define como "una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, la atmósfera psicológica que prevalece en ésta y las características que influyen en el comportamiento de las personas, siendo el resultado de aspectos formales e informales de la estructura, los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales.

Los conceptos anteriores coinciden en señalar que la cultura organizacional:

- 1.- Es un sistema de creencias, actitudes y valores.
- 2.- Éstas creencias, actitudes y valores son compartidas por los integrantes de la organización.
- 3.- El comportamiento del grupo es el resultado de las relaciones interpersonales, las normas y los aspectos formales e informales de la organización.

Tomando en cuenta los anteriores señalamientos se puede decir que la cultura organizacional es:

El conjunto de significados compartidos de un grupo y expresados a través de los valores, actitudes, conductas y normas establecidas para llevar a cabo los procesos de trabajo y que constituyen las características que distinguen a una organización de otra.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El conjunto de significados compartidos por los integrantes de una organización, la forma en que interactúan así como la intensidad con que se dan esas relaciones reflejan la cultura de la organización. Al examinar el conjunto de significados compartidos es posible identificar características que ayudan a entender la esencia de la organización.

Diversos autores nos proporcionan una lista de las características de la cultura que se observan en cada organización Robbins, S. (1999, p. 620) las enumera así

:

- 1.- Identidad de los miembros: Con la organización.
- 2.- Énfasis en el grupo: Actividades en grupo.
- 3.- El enfoque hacia las personas. Repercusión de las decisiones en los integrantes de la organización.
- 4.- La integración en unidades: Interdependencia entre las unidades.
- 5.- El control: Grado de supervisión y reglas para los empleados.
- 6.- tolerancia al riesgo: Fomento de innovación en los empleados.
- 7.- Los criterios para compensar: Aumentos y ascensos a los empleados de acuerdo a su rendimiento y no a favoritismos.
- 8.- Tolerancia al conflicto: Permitir el trato abierto a conflictos y críticas.
- 9.- Perfil hacia los fines o los medios: Una administración dirigida hacia las metas y no hacia las técnicas.

10.- Enfoque hacia un sistema abierto: respecto a la forma en que la organización responde a los cambios del entorno externo.

Dependiendo del grado en que se dan las características en la organización tenemos un panorama general de la cultura.

Con una evaluación de las características enumeradas considerando si es bajo o alto el grado de identificación que tienen los empleados con las mismas en la empresa que nos ocupa obtendremos un panorama de la percepción del conocimiento que tienen los miembros sobre la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en la que se supone que los empleados deben comportarse.

La investigación sobre la cultura organizacional ha intentado medir la forma como los empleados visualizan su organización haciéndose preguntas como: ¿alienta el trabajo?, ¿recompensa la innovación?, ¿ahoga la iniciativa?

Robbins hace un cuadro de comparaciones entre dos organizaciones que contrastan en cuanto al grado de identificación de los empleados con las características por él enlistadas.

ORGANIZACIÓN "X"
MANUFACTURERA

-Los gerentes documentan las decisiones y proporcionan información detallada para apoyar recomendaciones.

-No se alientan las decisiones que incurren en el cambio significativo o riesgo.

ORGANIZACIÓN "Y"
MANUFACTURERA

-Las decisiones basadas en la intuición son valoradas tanto como aquellas bien racionalizadas.

-La gerencia alienta a correr riesgos y efectuar cambio

-Los gerentes que fracasan en sus proyectos son criticados y penalizados por que no ponen en práctica nuevas

-Existen normas extensas y regulaciones a seguir por los empleados

-La gerencia se interesa en la alta productividad sin importar el impacto en la moral en la rotación de personal

-Hay departamentos y líneas de autoridad para que los empleados minimicen contacto formal con trabajadores de otra área funcional

-Las evaluaciones de desempeño son la base para determinar incrementos salariales y ascensos

-La gerencia se enorgullece de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y de sus éxitos con productos innovadores, los fracasos se consideran "experiencias de aprendizaje"

-Hay pocas normas y reglamentos para los empleados

-La gerencia se preocupa por la alta productividad, pero cree que ésta es el resultado de tratar bien a su gente

-Las actividades de trabajo se diseñan alrededor de equipos de trabajo fomentando la interacción a lo largo de los diferentes niveles y funciones

-Los bonos están basados en el logro de resultados

Figura 1.1 Grado de identificación de los empleados con las características en dos empresas. Robbins, S. (1999, p. 597).

Hellriegel, Don S. (1999, p. 547) afirma que la cultura organizacional existe en diversos niveles como se muestra en la figura 1.2

El nivel más superficial de la cultura organizacional está integrado por símbolos como son: las palabras, ademanes, imágenes y objetos físicos. Por ejemplo en la universidad de virginia en los Estados Unidos fundada por Thomas Jefferson, se dice que cuando se enfrentan a una decisión desafiante los administradores aún preguntan ¿que haría el señor Jefferson?.

El siguiente nivel es el de la conducta compartida que incluye normas, es relativamente fácil de cambiar tal vez porque la gente no se halle consciente de los valores que las une.

El nivel más profundo es el de las suposiciones compartidas básicas, por ejemplo una suposición básica que guía a algunas organizaciones a desarrollar su sistema de recompensas y procedimientos es que los empleados son perezosos por naturaleza y deben controlarse en forma estricta para mejorar su trabajo.

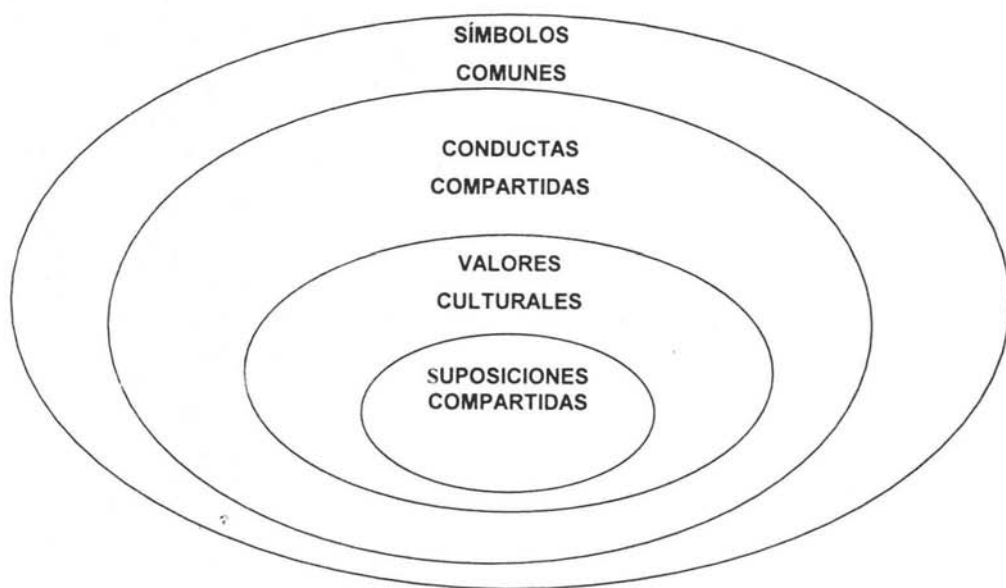


Figura 1.2 Niveles de cultura organizacional.

Hellriegel, Don S. (1999, p.547).

1.3 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cada organización tiene una forma de hacer las cosas, un carácter, un estilo determinado por las habilidades y las emociones de los empleados y los gerentes así como por la forma en que realizan los procesos individuales y los de equipo.

Las distintas formas de realizar las tareas en cada organización ha dado pauta para que diversos autores hagan una clasificación de los tipos de organizaciones según las características que se observan en cada una de ellas. Hellriegel, Don S. (1999, p. 545) sugiere cuatro tipos de organizaciones en función de la cultura que presenta cada una: Jeffrey Sonnenfeld de la universidad de Emory ha elaborado una lista distinguiendo cuatro tipos de culturas diferentes.

1.3.1 La academia.

En ésta clasificación se encuentran las organizaciones que buscan contratar a personas egresadas de las universidades para prepararlas y darles especialización en funciones de la empresa, entre éstas se encuentran Coca Cola y General Motors.

1.3.2. El club.

Pertenecen a éste tipo organismos gubernamentales y militares, en éstas organizaciones tiene mucho que ver la antigüedad, edad y experiencia de los integrantes para ir escalando posiciones .

1.3.3 El equipo de béisbol.

Ésta organización busca a personas talentosas que sean arriesgadas e innovadoras sin importar su edad ni experiencia y sus elementos obtienen altos incentivos y libertad, entre éstas organizaciones se encuentran despachos de abogados y contadores, agencias de publicidad y creadores de programas de computación.

1.3.4 La fortaleza.

Es una organización que se preocupa por la supervivencia, pudo haber estado clasificada en alguna de las tres anteriores pero cambiaron debido a una situación difícil y ofrecen poca seguridad de empleo, aquí podemos encontrar hoteles ,grandes minoristas y empresas de expropiación petrolera.

Algunas organizaciones (como General Electric) no están encasilladas en un solo tipo de cultura ya que cuenta con unidades en diversas áreas geográficas.

Cada uno de los tipos de cultura atrae a una personalidad diferente, un ejemplo sería el de una persona arriesgada, quién puede tener más posibilidades de prosperar en una organización con una cultura tipo del equipo de béisbol pero no en una de tipo academia.

Es importante el estudio de las características que presenta cada organización para la comprensión de conceptos como el de cultura organizacional y facilitar el análisis de los cambios de cultura y las posibles consecuencias en el funcionamiento de la empresa.

1.4 SUBCULTURAS EN LA ORGANIZACIÓN.

En las organizaciones de gran tamaño suelen desarrollarse subculturas que en ocasiones están definidas por la denominación de departamentos o por la división geográfica.

En las grandes organizaciones se conoce como cultura dominante a la que expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización de tal manera que la cultura organizacional está compuesta de los

valores centrales de la cultura dominante más los otros valores de las subculturas restantes. Robbins, S. (1999, p.597).

Cuando en una cultura los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y los integrantes se comprometen con ellos se produce un clima en donde los empleados saben lo que se espera de ellos influyendo esto en su conducta aumentando su lealtad a la organización.

Las organizaciones comienzan generalmente con pocos integrantes y sus fundadores tienen gran impacto en la cultura organizacional porque su manera de hacer las cosas y sus actitudes es posible transmitirlas a todos los empleados quienes no tienen gran problema en conocer la visión y las expectativas que espera el propietario de tal forma que los empleados adoptan costumbres y tradiciones en el desarrollo de sus actividades, ésta forma de hacer frente a los aspectos de integración interna y de adaptación externa van conformando la cultura organizacional.

Por otro lado podemos observar que en una organización de nueva creación la cultura se va formando conforme el fundador o propietario comparte conocimientos, suposiciones y experiencias con los integrantes de tal forma que van descubriendo formas de hacer frente a las diferentes situaciones para integrarse internamente y para adaptarse a su entorno externo.

La cultura resultante es el reflejo de las ideas y los valores del propietario y de los directivos de nivel superior al mezclarse con el aprendizaje y las experiencias posteriores de los demás integrantes en la organización.

Los valores que aprenden las personas de su sociedad y que llevan a las empresas en donde trabajan por ejemplo, la libertad de expresión o la libertad de creencias, son los valores que se consideran dominantes de la sociedad

Así la cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad forman parte de la cultura de la empresa.

1.5 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las funciones que realiza la cultura en la organización es un punto del tema que muy pocos autores han tratado. Entre ellos se encuentra Robbins, S. (1999, p. 601) quien propone las siguientes:

1.5.1 Definir los límites, es decir, establecer distinciones entre diferentes organizaciones.

1.5.2 Transmitir un sentido de identidad a sus miembros

1.5.3 Facilitar la integración de un compromiso personal más allá de los intereses de un individuo

1.5.4 Incrementar la estabilidad del sistema social ya que es considerada como el vínculo que ayuda a mantener unida a la organización al vínculo que controla y da sentido a las acciones y el comportamiento de los empleados.

La cultura incrementa la congruencia del comportamiento en el empleado con el objetivo de la organización, ya que le indica al empleado lo que es importante, señala el camino para hacer las cosas. Sin embargo la cultura puede ofrecer una barrera cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que favorecen la efectividad de la organización, sobre todo cuando el ambiente de la organización es dinámico, situación que dificulta a la organización hacer cambios rápidos para responder a las condiciones cambiantes del ambiente.

1.6 COMO SURGE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

Hellriegel Don S. Reproduce en su libro de comportamiento organizacional un esquema que indica como surge la cultura organizacional, dicho esquema se muestra a continuación.

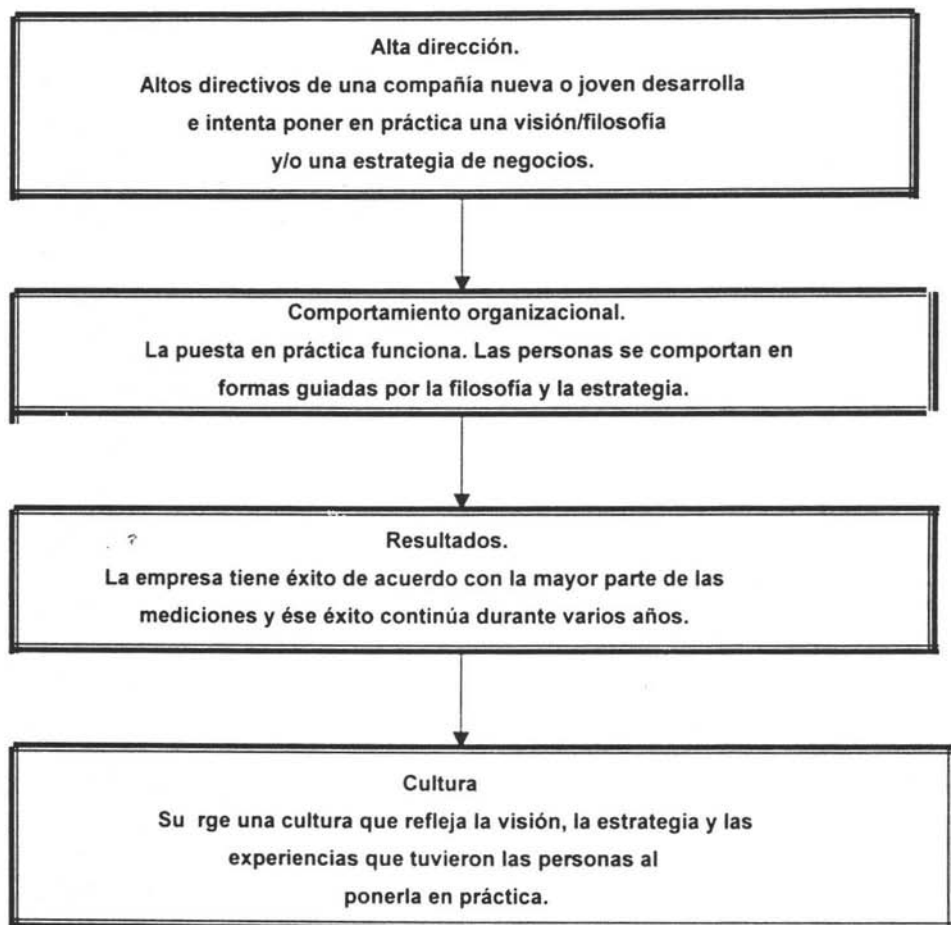


Figura 1.2 Un patrón común en el surgimiento de las culturas empresariales.
Hellriegel, Don S. (1999, p. 549).

Las organizaciones comienzan generalmente con pocos integrantes y sus fundadores tienen gran impacto en la cultura organizacional porque su manera de hacer las cosas y su actitud es posible transmitirlos a todos los empleados quienes no tienen gran problema en conocer la visión y las expectativas que espera el propietario de tal forma que los empleados adoptan costumbres y tradiciones en el desarrollo de sus actividades, ésta forma de hacer frente a los aspectos de integración interna y de adaptación externa van conformando la cultura organizacional.

Una sociedad en donde las personas de diferentes clases sociales tienen una mayor interacción y hay posibilidades de ascender de posición social con facilidad es una sociedad de baja distancia en el poder porque en ellas se estimula la distribución del poder entre la gente. Por el contrario una sociedad en donde las personas que tienen una posición social baja se les dificulta avanzar a clases superiores representa una sociedad con alta distancia del poder.

En México las organizaciones reflejan las estructuras jerárquicas de la iglesia y de gobierno y se recompensa a los trabajadores por la lealtad y el seguimiento de las instrucciones de la persona al mando y los empleados por debajo de los niveles superiores tienen poca autoridad. En comparación en los Estados Unidos las organizaciones tienden a estructuras más planas y en cierta forma menos burocrática que las mexicanas.

La formalidad en las organizaciones mexicanas es mayor entre los trabajadores y los gerentes que en una organización de los Estados Unidos a pesar de lo cual los trabajadores mexicanos valoran la supervisión de los supervisores y el trato digno de los jefes.

Otra diferencia en las organizaciones mexicanas es que no se cumplen las reglas y preceptos formales a menos que esté presente alguien con autoridad por el contrario los directivos estadounidenses creen que las reglas establecen un sistema justo que debe aplicarse en forma impersonal.

Las diferencias entre las organizaciones con culturas de alta y de baja distancia en poder se muestran a continuación.

**CULTURA DE ALTA DISTANCIA
EN EL PODER.**

**-Alta centralización y centro de
Atención en el orden.**

-Jerarquías bien definidas

**-Gran número de personal de
Supervisión.**

-Directivos paternalistas.

-Grandes diferencias de salarios

**CULTURA DE BAJA DISTANCIA
EN EL PODER.**

-Menos centralización.

**-Organizaciones planas: menos
niveles en la jerarquía.**

-Uso de relaciones de intercambio.

-Directivos democráticos.

-Menores diferencias de salarios.

Figura 1.3 Algunos efectos de la distancia en el poder.

Hellriegel, Don S. (1999, p. 550)

En nuestro país (México) es notorio el efecto de alta distancia en el poder en las organizaciones pero sobre todo en el ámbito del gobierno

De acuerdo a estas consideraciones México puede representar a la sociedad con alta distancia en el poder. Por el contrario un país con sociedad de baja distancia en el poder es Estados Unidos.

1.7 MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Mantener la cultura en la organización significa continuar con la aplicación de reglas o políticas que permitan la continuidad en el funcionamiento general de la empresa. Uno de los criterios para llevar a cabo dicho mantenimiento se ilustra a continuación.

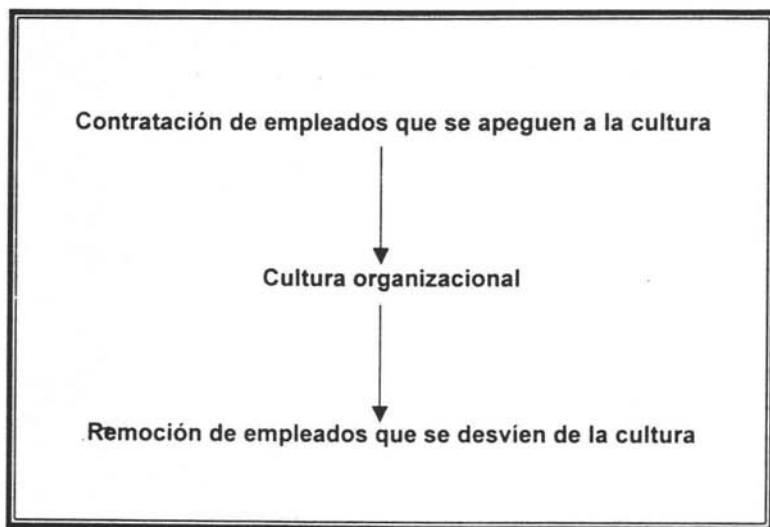


Figura 1.4 Método para mantener la cultura en la organización.
Hellriegel, Don S. (1999, p. 551)

Otros métodos para mantener la cultura en la organización y que serán brevemente comentadas son:

- 1.7.1 A lo que prestan atención los directivos y los equipos.
- 1.7.2 Reacciones a las crisis organizacionales.
- 1.7.3 Modelamiento de la función administrativa.
- 1.7.4 Criterios para recompensas.
- 1.7.5 Criterios para selección y promoción.
- 1.7.6 Ritos, ceremonias e historias organizacionales.

1.7.1 A que prestan atención los gerentes y equipos.- Resolver los asuntos en forma sistemática es una señal para los empleados de lo que es importante y lo que se espera de ellos, si los gerentes muestran compromiso y entusiasmo con los programas y procesos empleados estarán en posibilidad de transmitir a los demás empleados los beneficios y despertara el interés para lograr los resultados propuestos en los subordinados.

1.7.2 Reacciones a las crisis organizacionales.- La forma en que la organización hace frente a las crisis refuerza la cultura o provoca el surgimiento de nuevos valores, por ejemplo, una organización que tiene una disminución en sus ventas puede optar por despedir empleados o disminuir las horas de trabajo de los empleados, ésta situación se presento en Hewlet-Packard, al inicio de sus operaciones la compañía disminuyo en 10% el tiempo de trabajo con lo que mostró la importancia que tienen los empleados para la empresa, de ésta manera enraizó el mensaje en las tradiciones de la compañía y en su cultura.

1.7.3 Modelamiento de función administrativa.- Los gerentes utilizan diferentes formas para enseñara los empleados, por ejemplo, incorporando a los programas de capacitación películas en donde se muestran buenas prácticas de atención al cliente para crear en los empleados una conducta diaria con el objeto de profundizar en la cultura de la organización.

1.7.4 Criterios para recompensas.- La distribución de privilegios y la aplicación de castigos en relación al comportamiento de los empleados es una forma de

enseñar la cultura de la organización, un empleado con una conducta favorable sería beneficiado con una secretaria privada o con un estacionamiento particular mostrando de ésta manera las funciones y las conductas que la empresa considera importantes influyendo en la cultura de la organización.

1.7.5 Criterios para selección y promoción.- Una de las formas más utilizadas para sostener o cambiar la cultura es a través de los criterios utilizados en la contratación de los empleados así como los aumentos y los ascensos otorgados, de manera distinta los empleados que se desvían de las reglas y su conducta no es la esperada por los directivos son despedidos o jubilados anticipadamente.

1.7.6 Ritos, ceremonias e historias organizacionales.- La cultura también se transmite a los empleados mediante relatos de casos o ceremonias. A continuación dos ejemplos de relatos de casos o ceremonias.

Los empleados de IBM cuentan el caso de una supervisora de seguridad quién siguiendo las reglas de no permitir el paso a ciertas áreas de seguridad a aquellos que no mostraran su identificación visible, deteniendo el paso a Thomas Watson Jr. Presidente del consejo de IBM hasta que le fue entregado el gafete correspondiente por otro empleado. Casos como éste anclan el presente en el pasado y ofrecen explicaciones de prácticas presentes y las permiten.

Una de las ceremonias más conocidas es la premiación anual de Mary Kay Cosmetics, la reunión es una mezcla de desfile circense y el de Señorita Estados Unidos, dura dos días y tiene lugar en un auditorio con un gran escenario y un numeroso público, los vendedores son premiados con broches de oro, estolas de piel y autos por su éxito en las cuotas de venta. Transmitiendo a sus empleados que el trabajo arduo y el aliento conducen al éxito.

1.8 CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Entre las definiciones que dan los autores al cambio de la cultura organizacional se encuentra la siguiente:

"Podríamos entablar, sin duda alguna una larga discusión acerca de lo que es y lo que no es un cambio, considerando cierto número de criterios cualitativos, cuantitativos e ideológicos. Por nuestra parte nos interesa sobre todo una definición que ayude a delimitar el proceso de cambio, en forma independiente del valor del cambio propiamente dicho. Dentro de éste orden de ideas proponemos la siguiente definición de cambio: Toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable". Collerette, Piere (1988, p. 30).

Otra definición que se menciona en el mismo trabajo es: "Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable".

Ambas definiciones coinciden en que es una modificación en el entorno de carácter perdurable.

Por otro lado la cultura organizacional puede ser cambiada tomando como base los métodos utilizados para mantenerla descritos en el punto anterior y enumerados a continuación.

1.8.1 Cambio de las cosas a los que los directivos y equipos prestan atención.

1.8.2 Cambio de la forma en la que enfrentan a las crisis.

1.8.3 Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes.

1.8.4 Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización.

1.8.5 Cambio de los criterios para asignar recompensas (bonos).

1.8.6 Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.

Un cambio de cultura en la organización puede ser difícil ya que en ocasiones los valores se encuentran muy enraizados, por ejemplo, la empresa General Electric que tiene operaciones en diversas partes del mundo y en cada área geográfica su cultura es diferente.

Hellriegel, Don S. (1999, p. 544) menciona que algunos autores como Schein llegan incluso al extremo de afirmar que cada organización muestra por lo menos tres culturas: una cultura de operación (los empleados de "línea"), una cultura de ingeniería (el personal "técnico") y una cultura ejecutiva (la alta dirección) que provienen de las muchas visiones del mundo que tienen las personas en esos tres grupos.

Por lo que un cambio en el comportamiento sería posible solo si se basa en la cultura ya existente.

Sin embargo es posible tener éxito en el cambio de cultura cuidando de lograr algunos aspectos de importancia como son:

- Comprender la cultura anterior.
- Dar apoyo a los empleados con ideas para una mejor cultura.
- Distinguir la subcultura que beneficia más a la organización y darle causa para que los todos los empleados la conozcan.
- Buscar la manera adecuada de realizar el cambio para que no represente un enfrentamiento con la cultura anterior

- Considerar la visión de la nueva cultura como una guía de acción, no como productor de milagros.
- Considerar que un cambio importante en la cultura puede tardar hasta cinco o diez años.
- Vivir la nueva cultura.

Resistencia al cambio.

Por otro lado Robbins S. (1999, pág. 632) nos dice que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio según datos arrojados por estudios realizados sobre el comportamiento del individuo y la organización y distingue dos fuentes de resistencia al cambio:

- 1) Resistencia individual.
- 2) Resistencia organizacional.

Resistencia individual. Las fuentes individuales de este tipo de resistencia residen en características individuales como las percepciones, personalidades y necesidades y las razones de la resistencia pueden ser: hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido, procesamiento selectivo de la información.

Resistencia organizacional. Las organizaciones por su naturaleza son conservadoras, no hay que buscar mucho para encontrar evidencias de este fenómeno, las agencias de quieren continuar haciendo lo que estaban haciendo durante años. ya sea que la necesidad del servicio cambie o permanezca igual, las organizaciones religiosas están profundamente enraizadas en su historia, las instituciones educacionales, las cuales existen para abrir las mentes y retar la doctrina establecida son ellas mismas resistentes al cambio y lo mismos ocurre con una gran cantidad de empresas

Algunas de las tácticas sugeridas para tratar con la resistencia al cambio son:

- 1) Educación y comunicación.

- 2) Participación.
- 3) Facilitación y apoyo.
- 4) Negociación.
- 5) Manipulación y cooptación
- 6) Coerción.

Es probable que el impulso por el cambio de agentes de cambio extern, empleados que son nuevos en la organización o de los gerentes removidos de la estructura principal del poder. Los gerentes que han pasado toda su carrera con una sola organización y se situaron en una posición ejecutiva son con frecuencia los mayores impedimentos para el cambio. Así las batallas de poder dentro de la organización determinarán en gran medida, la velocidad y cantidad del cambio.

CAPÍTULO 2 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.

Las diferentes formas de pensar de los individuos, de opinar y de sentir se reflejan en su actitud ante otras personas o ante situaciones que cada día viven tanto en la familia como en su comunidad o en sus relaciones de trabajo, éstas diferentes formas de ver las cosas y de reaccionar ante ciertas circunstancias, que que influyen o cambian el entorno de cada individuo suele propiciar contradicciones que afectan de alguna forma la interacción entre las personas o entre grupos de personas. El choque entre éstas formas de pensar puede dar a lugar a lo que conocemos con el nombre de conflicto tema que abordare desde el punto de vista de la empresa.

La organización concebida como un sistema social tiene el papel de integrar a los individuos que conforman grupos y que con base en una estructura determinada, desarrollan actividades mediante la aplicación de recursos para alcanzar objetivos comunes.

Kurt Davis y Newstron (1993, p. 53) definen a la organización como un sistema complejo de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras.

Considerar a la organización como un sistema social es un punto en el que coinciden varios autores. Por tal motivo se puede pensar que las personas que integran una organización y la forma en que se relacionan entre sí componen un sistema social.

2.1 CONCEPTO DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

Entre las definiciones que han dado los autores a éste concepto se encuentra la de Likert, Rensis (1986, p. 16) quién considera al conflicto como "el esfuerzo que

una persona realiza para lograr su resultado preferido, el cual si lo logra, impide que otros logren el resultado que prefieren, con lo cual se origina hostilidad”.

Otra definición es la que considera Kreitner Robert (1994, p. 661) en su libro comportamiento en las organizaciones que considera al conflicto como “todo tipo de oposición antagónica”.

Se puede decir que el conflicto es el proceso en el que una de las partes afecta o percibe de forma negativa a los intereses de otra parte con la que interactúa, por lo tanto se puede considerar al conflicto organizacional como la tensión que surge entre dos personas o grupos de personas en una organización, provocada por la interacción y por la percepción que tienen de su papel y del papel de los demás integrantes.

2.2 TIPOS DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

En la organización existe un equilibrio social cuando hay un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. Cabe hacer mención que en todas las organizaciones se dan conflictos alterando el equilibrio social de la organización.

Son diversas las formas en que los estudiosos de la materia clasifican los conflictos, desde el punto de vista de los efectos que produce en una organización se dividen en: funcionales y disfuncionales.

Conflictos funcionales.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, ciertos tipos de conflictos pueden ser beneficiosos si se utilizan como instrumento para realizar un cambio o

una innovación que resulta positiva para el rendimiento del departamento y el de la empresa.

Conflictos disfuncionales.-

Es la interacción entre personas o grupos de personas en la empresa que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos, en ocasiones es imposible identificar con precisión en que momento el conflicto funcional se convierte en disfuncional.

Un nivel igual de conflictos y tensiones que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo, la tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve.

2.3 NIVELES DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, de tal forma que en las organizaciones existen diferentes niveles de conflictos: niveles bajos, niveles óptimos y niveles altos.

Cuando el nivel de los conflictos es escaso es difícil realizar cambios y la organización puede verse en problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno, si el nivel de conflicto es elevado la supervivencia de la organización puede estar en riesgo.

Diferentes niveles de conflicto. Clasificados por Hellriegel Don (1999, p. 201).

1.-Intrapersonal.

Ocurre dentro de una persona.

2.-Interpersonal.

Entre personas.

3.-Intragrupo.

Ocurre dentro de un grupo.

4.-Intergrupos.

Entre grupos.

5.-Interorganizacional.

Ocurre entre organizaciones.

Cada uno de éstos conflictos se describen a continuación.

1.-Conflicto intrapersonal.

Es el conflicto que ocurre en la persona por ejemplo al elegir entre diversos trabajos al evaluar los retos, la remuneración o la seguridad que ofrece cada uno de ellos.

2.-Conflicto interpersonal.

Es aquel que involucra a dos o más personas, es un conflicto de roles o de papeles cuando otros tienen diferentes percepciones o expectativas del papel de un individuo y ésta persona tiene dificultad para satisfacer un conjunto de expectativas sin rechazar otro.

Cuando los requisitos del rol son incompatibles con las actitudes propias o cuando se definen en forma inadecuada las funciones a desarrollar se dice que hay una ambigüedad de papeles o de roles.

Mentores.-

Un mentor es un modelo de papeles que guía a otro empleado, brindándole consejos útiles sobre los papeles que debe desempeñar y las conductas que ha de evitar.

La percepción que tienen los empleados y los gerentes de los papeles que están desempeñando en la empresa puede tener distintas combinaciones; mismas que se indican en la figura siguiente.

GERENTE.

EMPLEADO

Percepción que tiene el Gerente de su propio papel.



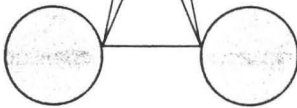
Percepción que tiene el empleado de su propio papel

Percepción que tiene el Gerente del papel empleado



Percepción que tiene el empleado del papel del gerente.

Percepción que tiene el Gerente de cómo es visto su papel por el empleado



Percepción que tiene el empleado de cómo es visto su propio papel por el gerente.

Figura 1.5 Percepciones de los papeles entre el gerente y el empleado
Robbins, S (1999, p. 248)

La ambigüedad de roles puede ocasionar estrés y reacciones como: agresividad verbal, violencia, comunicación hostil, ausentismo o rotación en el trabajo sin embargo los gerentes y administradores deben tener la capacidad para enfrentar éste tipo de conflictos.

3.-Conflicto intragrupos.-

Todo grupo entra en conflicto o por lo menos una parte del grupo y por lo tanto se ve afectada la efectividad en sus distintas actividades y de sus metas ,éste tipo de conflictos es observado con frecuencia en negocios de propiedad familiar.

Cuando el propietario fundador del negocio se retira o muere las relaciones entre los integrantes de la familia se ven afectadas en gran medida por la disposición que muestran las partes interesadas para realizar funciones de trabajo diferentes a su capacidad para administrar los conflictos.

4.-Conflicto intergrupos.

Los choques entre equipos o grupos son frecuentes en las organizaciones sobre todo cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la empresa. El conflicto entre grupos que surge de una diferencia de objetivos no sólo puede ser disfuncional para la organización como un todo único sino también para terceros como pueden ser los clientes.

Las diferencias de percepción de la realidad pueden ocasionar un conflicto por ejemplo: Un problema puede entenderse de una forma por el departamento de ventas de la empresa y de otra por el departamento administrativo, los principales factores que llevan a la percepción distinta de la realidad son entre otros: La diferencia de objetivos y la falta de congruencia en cuanto a su posición así como la inexactitud de su percepción.

Conflicto vertical.- Cuándo el conflicto es entre grupos de diferente nivel jerárquico estamos hablando de un conflicto de éste tipo, éstos suelen producirse si la comunicación es inadecuada, por una diferencia en las metas o a la carencia de un acuerdo relacionado con la información y los valores ocasionando un conflicto de conocimiento.

Conflicto horizontal.- Es el que surge entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico, cuándo cada departamento lucha por sus propias metas sin considerar las de los demás departamentos sobre todo si las metas son incompatibles ya que el departamento de ventas tiene la meta de incrementar sus ventas y el departamento de crédito y cobranzas tiene la meta de recuperar el mayor porcentaje de los créditos otorgados en una empresa determinada.

Conflicto línea-servicio.- Si la organización cuenta con departamentos de servicios (Staff) como son: Legal, recursos humanos, contabilidad etc. en donde el personal de servicio que asesora debe tener conocimientos especializados para especificar métodos y controlar en forma parcial los recursos utilizados por los gerentes de línea quienes tienen la responsabilidad de los resultados y piensan que el personal de servicio reduce su autoridad sobre los trabajadores.

Conflicto con base en la diversidad.- Llamados así por la diversidad de la fuerza de trabajo en aspectos como: La raza, sexo ,diferencias étnicas y religión se presenta en los cinco niveles de conflicto mencionados aquí.

Un conflicto con base en la diversidad se presentó en Wall-Mart una tienda de autoservicio en donde la organización implanto una política que prohibió las citas entre dos personas de la misma oficina o tienda y las citas entre empleados casados con otros, si lo hacían serían despedidos, a causa de ésta política la tienda enfrentó por lo menos dos demandas legales por empleados despedidos y una demanda del estado de Nueva York porque la Compañía violaba las leyes laborales del estado. Debido a las demandas la empresa ha flexibilizado su política pero aún así dos empleados pueden citarse sólo si tienen el mismo nivel en la organización.

2.4 MANEJO DE CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Los supervisores y gerentes manejan los diferentes conflictos dependiendo de su preocupación por satisfacer sus deseos o los de las demás personas involucradas así cómo la consecución de sus metas personales, de ésta manera podemos clasificar el manejo de los conflictos interpersonales. Dependiendo del estilo utilizado para su solución quedarían clasificados así:

1.-Estilo de evasión.

2.-Estilo compulsivo.

3.-Estilo servicial.

4.-Estilo de colaboración.

5.-Estilo de compromiso.

1.-Estilo de evasión.

Se considera el uso de este estilo cuando la persona permanece neutral ante los desacuerdos esperando que las tensiones se resuelvan por sí mismas debido a que no toma en cuenta aspectos que son importantes para otros ignorando opiniones e intereses de una de las partes. Este estilo de manejo podría dar resultado cuando el asunto es de poca importancia, cuándo no se cuenta con suficiente información para hacer frente al conflicto o cuando otra persona es capaz de resolver el conflicto con mayor eficacia, pero si el conflicto no es resuelto favorablemente puede afectar el logro de las metas y por ende los objetivos de la organización.

2.-Estilo compulsivo.

El uso de este estilo ayuda a las personas a lograr metas individuales incluyendo aspectos de poder coercitivo y de dominio en donde la persona compulsiva siente que una parte tiene que ganar y la otra perder y se manifiesta cuando una parte convence a la otra para que acepte su posición para lo cual llegan a amenazar con la destitución o con evaluaciones negativas del desempeño de otros abusando de su nivel jerárquico.

Cuando el conflicto se suscita entre persona del mismo nivel la persona compulsiva recurre a una instancia mayor para imponer su decisión.

Si se abusa en éste estilo de manejo de los conflictos la motivación de los empleados disminuye al no tomarse en cuenta sus intereses, sin embargo es necesario:

- a.) En situaciones críticas que exigen acción rápida
- b.) Cuándo deben ponerse en marcha cursos de acción impopulares para conseguir la eficacia y la supervivencia de la empresa a largo plazo y
- c.-) Cuándo la persona necesita llevar a cabo acciones para protegerse y evitar que otros se aprovechen de ella.

3.- Estilo servicial.

Éste estilo se basa en un comportamiento de cooperación y no asertivo suspendiendo las metas personales para conservar buenas relaciones es considerado favorable aunque débil y sumiso. Es favorable cuando se intentan reducir las tensiones por medio de la confianza y el respaldo al mostrar preocupación por aspectos emocionales del conflicto conservando la armonía sobre todo cuando los conflictos se basan en las personalidades de los individuos y es difícil resolverlos.

4. - Estilo de colaboración.

Con éste manejo se alcanzan altos resultados por el grado de cooperación y la certeza de las decisiones porque la persona ve el conflicto como algo útil que requiere de una solución creativa ya que al mostrar confianza y seguridad el

conflicto se resuelve con satisfacción para todos por la participación de las partes involucradas para examinar y evaluar las razones del conflicto así como para buscar la alternativa apropiada en la resolución por lo que éste enfoque del manejo se conoce como ganar-ganar y se facilita cuando hay en la organización respaldo para dedicar tiempo y energía a la solución de las disputas mediante la colaboración.

5. - Estilo de compromiso.

Se basa en dar y tomar una serie de concesiones y es generalmente aceptado para la solución de conflictos. El compromiso logra satisfacción moderada pero parcial a las partes, puede resultar apropiado si el acuerdo permite a cada persona estar en mejor posición o conservar la misma al no poder lograr un convenio de ganar-ganar.

No es recomendable usar el compromiso al principio de la solución del conflicto, ya que es necesario evaluar los aspectos reales de tal manera que resulta más efectivo como respaldo al estilo de colaboración.

A continuación menciono los cinco tipos del manejo de conflictos vistos desde el punto de vista de su efectividad.

ESTILO

RESULTADOS.

Evasión	Efectos negativos.
Compromiso	Efectos negativos.
Servicial	1° Efectos negativos y 2° Efectos positivos.
Colaboración	1° Efectos positivos y 2° Efectos negativos.
Compromiso	1° Respaldo al de compromiso.

2.5 NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS.

Es el proceso en el que dos o más personas o grupos con metas distintas llegan a un acuerdo después de analizar las causas del conflicto y proponer soluciones según los intereses que persigan.

Hellriegel Don (1999, p.320) ha hecho una clasificación de los conflictos atendiendo a la manera en que ambas partes negocian los conflictos distinguiendo cuatro formas que son:

2.5.1 Negociaciones distributivas.

2.5.2 Negociaciones integradoras.

2.5.3 Negociaciones de actitudes.

2.5.4 Negociación intraorganizacional.

Enseguida se describe brevemente cada una de las negociaciones anotadas.

2.5.1 Negociaciones ditributivas.

Son situaciones tradicionales de ganar- perder, supone que una de las partes gana y la otra pierde generalmente el centro de atención es la cuestión económica y las partes se hallan en un conflicto cargado de emociones porque las partes tienen expresiones limitadas de confianza y de comunicación haciendo uso de amenazas y demandas cayendo en la imposición, aquí dominan los estilos de manejo compulsivo y de compromiso.

2.5.2 Negociaciones integradoras.

En estas negociaciones las partes están motivadas para seleccionar los problemas con flexibilidad y aportando ideas, evaluando alternativas y elaborando en forma conjunta una solución mutuamente aceptable.

Los estilos de colaboración y de compromiso son dominantes en las negociaciones integradoras.

2.5.3 Estructuración de actitudes.

Es el proceso mediante el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas dando una solución conjunta a los conflictos suavizando las interacciones de hostilidad o amistad y competitividad o cooperación utilizando una parte mediadora para desarrollar programas de capacitación compartiendo información y comprometiéndose las partes en las nuevas relaciones de trabajo.

2.5.4 Negociaciones interorganizacionales.-

en este tipo de negociaciones cada uno de los grupos busca el consenso para el acuerdo y la solución del conflicto intragrupos antes de tratar con los representantes de otros grupos. Las negociaciones entre grupos diferentes son más complejas y experimentan dificultades para llegar a un acuerdo lo que es posible por la intervención de un mediador.

2.6 PROCESOS EN LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS.

Los diferentes tipos de negociación de conflictos tienen como base ciertos conceptos los cuales son utilizados por las partes involucradas en el proceso de la negociación y que anotamos a continuación.

2.6.1 Proceso integrador.

2.6.2 Proceso distributivo

2.6.3 Matriz de resultados.

2.6.4 Mediación.

2.6.1. Proceso integrador.

Negociación del tipo ganar-ganar llamada así porque ambas partes del conflicto se benefician de la solución, cuatro conceptos describen éste concepto:

- Distinguir entre personas y el problema. Los negociadores de las partes involucradas deben atacar los problemas importantes separándolos de las relaciones interpersonales y sin atacarse unos a otros.
- Concentrar la atención en los intereses, no en las posiciones. Una estrategia efectiva consiste en concentrar la atención en las necesidades e intereses humanos que ocasionaron que ellos adopten esas posiciones en vez de fijar la atención en las posiciones declaradas por las partes.
- Inventar opciones para ganancia mutua, aquí se destaca la conveniencia de establecer un foro en el que se produzcan diversas posibilidades buscando la creatividad para elegir aquella solución en común acuerdo.
- Insistir en el uso de criterios objetivos, las negociaciones pueden darse en términos de alguna norma como podría ser: la costumbre, la ley, o el valor de mercado, con este criterio las partes aceptan una solución justa para ambas.

2.6.2 Proceso distributivo.

Proceso de negociación de tipo extremo (ganar- perder) en donde la conciencia y la comprensión juegan un papel importante en la estrategia para hacer frente a

una solución de este tipo, entre las estrategias mas comunes que llevan a una negociación de éste tipo se encuentran:

- Lo quiero todo. Se nota esta tendencia cuando una de las partes hace una oferta terminal o cuando hace concesiones de poca importancia por lo que es presionada para hacer concesiones importantes y la otra parte se niega a corresponder.
- Deformación del tiempo. Una de las partes utiliza el tiempo como una arma poderosa para hacer una oferta por un tiempo limitado, también cuando se presiona a la otra parte para que acepte fechas topé arbitrarias y/o cuando detiene o demora el progreso de la negociación, en casos como éste la parte afectada debe negarse a tomar una posición desfavorable.
- Policía bueno, policía malo. Cuando la otra parte se vuelve irracional u ofensivo o cuando el comportamiento irracional va seguido de comportamiento razonable y amable tiene la finalidad de atraerlo hacia su lado alternando el comportamiento amistoso y el amenazador.
- Ultimátum. Una de las partes intenta obligar a la otra a través de una oferta de tomar o dejar, no esta dispuesta a hacer concesiones y espera por el contrario que se le hagan todas las concesiones.

2.6.3 Matriz de resultados.

Los negociadores comprenden cada vez más la importancia del proceso de negociación integradora, normalmente se presenta una solución óptima cuando ambas partes discuten en forma abierta el problema respetando las necesidades y los intereses de ambas partes. Sin embargo hay la posibilidad de que los negociadores busquen con el transcurso del tiempo ganar a través del proceso distributivo.

Las estrategias de negociación integradora y distributiva se pueden representar en forma gráfica colocándolas sobre el eje vertical y el horizontal estableciendo una matriz de resultados probables en el proceso de negociación la figura 1.6 muestra la gráfica.

La desconfianza mutua entre los negociadores sobre el uso de estrategias distributivas por la otra parte ocasiona que queden sobre la mesa posibles ganancias conjuntas.

Un estrategia ganar-perder experimentado puede orillar a un negociador ganar-ganar a comportarse del mismo modo propiciando con esto la escasez de beneficios

DISTRIBUTIVA ESTRATEGIA "A"	RESULTADO: MAGNÍFICO PARA LA PARTE "A" TERRIBLE PARA LA PARTE "B"	RESULTADO: MEDIocre PARA LA PARTE "A" MEDIocre PARA LA PARTE "B"
	INTEGRADORA RESULTADO: BUENO PARA LA PARTE "A" BUENO PARA LA PARTE "B"	RESULTADO: TERRIBLE PARA LA PARTE "A" MAGNÍFICO PARA LA PARTE "B"
	INTEGRADORA	DISTRIBUTIVA
ESTRATEGIA DE LA PARTE "B"		

Figura 1.6 Matriz de resultados negociados 16. Hellriegel Don (1999, p. 383)

2.6.4 Mediación.

La mediación es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes en la solución de problemas.

Cuando las negociaciones entre las partes llegan a un punto muerto tal vez resulte benéfica la intervención de una parte neutra en la solución de las diferencias.

Capacidades y funciones de los mediadores:

Capacidades:

- 1) De diagnóstico del conflicto.
- 2) De habilidad para dar fin a puntos muertos y facilitar pláticas.
- 3) De entendimiento del problema.
- 4) De proporcionar respaldo y seguridad para las partes negociadoras.

Funciones:

- 1) Asegurar motivación mutua.
- 2) Lograr un equilibrio en el poder de la situación.
- 3) Coordinar los esfuerzos de confrontación.
- 4) Fomentar la sinceridad en el diálogo.

5) Mantener un nivel de tensión óptimo, es decir mantener un nivel de amenaza y tensión que no sea bajo ni alto por ninguna de las partes negociadoras, con esto se intentaría buscar una solución y alternativas creativas.

Los mediadores deben lograr que los negociadores se concentren en los aspectos reales y que dirijan sus esfuerzos en la solución del problema, en éste sentido pueden ayudarse de la técnica de diálogo intergrupos, ésta técnica consiste en el siguiente procedimiento:

1) Reunir a cada grupo que interviene en el conflicto en un salón para que desarrollen dos listas cada uno. En una lista el grupo señala la forma en que se perciben así mismos como grupo y en la otra señalan la forma en que perciben al otro grupo.

2) Los dos grupos se reúnen y comparten las percepciones, la tarea del mediador es la de ayudar a los grupos a alcanzar una mejor comprensión de ellos y de la otra parte.

3) Los grupos regresan a sus salones separados para revisar todavía más los aspectos, diagnosticar el problema y determinar la contribución de cada grupo al conflicto.

4) Los grupos se reúnen de nuevo para comparar sus nuevos aportes y para que identifiquen aspectos comunes. La siguiente etapa es la búsqueda de soluciones.

Éste proceso no garantiza la solución exitosa pero si propicia que las partes examinen sus diferencias y traten de resolverlas.

CAPÍTULO 3. MARCO HISTÓRICO.

Distribución Multicerámic, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en Bulevar Manuel Avila Camacho en el núm. 1432 en Satélite municipio de Naucalpan en el estado de México

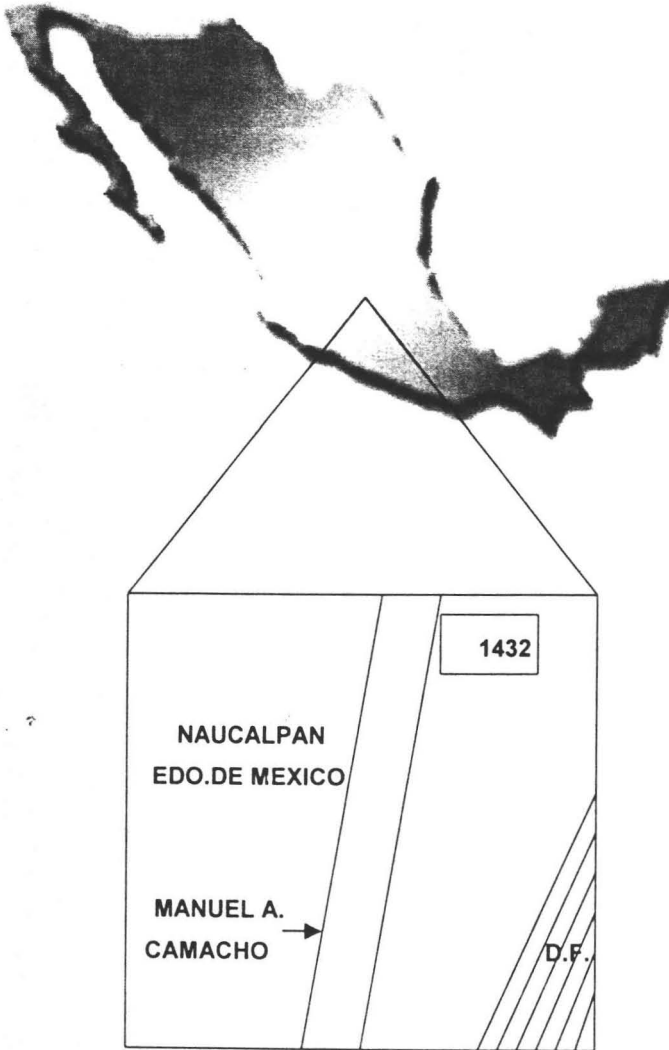


FIG.1.7 UBICACIÓN DE MULTICERÁMIC S.A. DE C.V.

3.1 CONSTITUCIÓN Y GIRO DE LA EMPRESA.

Esta empresa fue constituida en la ciudad de Chihuahua en el estado de Chihuahua al norte de la República Mexicana en Noviembre de 1997. Es una sociedad anónima de capital variable con un capital social fijo mínimo de \$50,000.00 y el capital es mexicano en su totalidad.

El giro de la empresa es el comercio en general con toda clase de materiales para construcción y similares incluyendo todo tipo de loseta de cerámica, recubrimientos, muebles y accesorios para baño tinas y todos los productos que se fabriquen con arcilla cemento y sus derivados; así como calentadores de agua, llaves, teja y ladrillo.

En Diciembre de 1997 la empresa hizo su cambio de domicilio fiscal de la ciudad de Chihuahua al estado de México ante la Secretaria de Hacienda.

A partir de su cambio de domicilio al estado de México en Naucalpan la dirección general de la empresa instaló tiendas en distintos puntos del área metropolitana que comprende el Distrito Federal y el estado de México sumando un total de catorce puntos de venta de sus productos, entre los cuales se cuentan: Toreo de cuatro caminos, División del norte, Av. Central en el estado de México. Atizarán, y Nezahualcóyotl.

La empresa forma parte del Grupo Multicerámic, S.A. de C.V., su principal proveedor es Grupo Multicerámic, S.A. de C.V. con sede en el estado de Chihuahua lugar de donde salen todos los productos hacia los distintos estados de la República Mexicana. Distribución Multicerámic. S.A. de C.V. cuenta con un centro de distribución situado en el Distrito Federal en la delegación Gustavo A. Madero en calzada Vallejo norte y río de los Remedios y con una bodega en Av. Central, Estado de México

Los clientes de la Compañía son constructoras diversas principalmente y público en general.

La misión de la organización es: proporcionar simplemente lo mejor (calidad y precio) a todos sus clientes sean éstos de mayoreo o de menudeo.

La visión de la empresa es la de posicionarse como el líder de ventas en el Distrito Federal y el área metropolitana en un plazo de cinco años y ser líder a nivel nacional en un término de diez años.

Sus principales competidores son: Recubrimientos, S.A. e C.V. y la Casa de Cerámicas S.A. de C.V.

Generalmente las empresas que se dedican a la comercialización de los productos que compiten con Multicerámic tienen una forma de pago a sus vendedores que consiste en el pago de comisiones por ventas efectuadas.

La dirección de la empresa en un intento por mejorar sus ventas y lograr sus metas realizó un cambio en el sistema de pago en el departamento de ventas y con éste cambio surgieron conflictos entre los vendedores los cuales afectaron el comportamiento de los integrantes de diferentes departamentos de la empresa.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La estructura organizacional es la forma en cómo se agrupan las tareas o puestos dentro de una organización, estableciendo la jerarquía de cada uno de ellos, la división del trabajo y la coordinación de las actividades. Generalmente se representa por un organigrama en el cual se identifican los cargos y funciones a

realizar en cada posición por lo que ejerce cierta influencia en el pensamiento y el comportamiento de los empleados.

La organización formal es la estructura planificada del papel a desempeñar por cada persona en la organización en donde la autoridad formal esta reconocida oficialmente en el organigrama. Por otro lado independientemente de los niveles jerárquicos y del reglamento entre las personas se dan conductas de convivencia, de solidaridad y de protección con otras, dando lugar a actitudes de simpatía, aprobación, crítica o amistad.

En la organización formal el sistema de retribución esta previamente establecido en función del trabajo a realizar y el nivel jerárquico, mientras que en la organización informal la retribución se da con la aceptación y el sentido de pertenencia al grupo.

En la actualidad los dirigentes buscan estructurar su organización de tal manera que les permita reaccionar favorablemente ante un medio ambiente cambiante y cada vez más difícil de superar, para ello tomar medidas como: la incorporación de personal y mejor aprovechamiento de los recursos.

Un adecuado diseño de la estructura puede propiciar un mejoramiento en las relaciones que existen entre los integrantes de la organización y los cargos desempeñados en la organización.

Con la finalidad de tener un mejor conocimiento de cómo funciona la empresa en cuestión y en relación a lo expresado en los párrafos anteriores menciono a continuación datos de algunos aspectos de su estructura organizativa.

Distribución Multicerámic, S.A. de C.V. tiene en el nivel más alto de su estructura administrativa a la Dirección General en donde se realiza la toma de decisiones y en donde recae la responsabilidad de las actividades y el funcionamiento de la

empresa, por otra parte, el Director Administrativo funge como el representante legal, es una persona capacitada para el desempeño de su trabajo en el estado de Chihuahua.

En el siguiente nivel se encuentran dos direcciones: Dirección Administrativa y Dirección Comercial.

El cuadro que aparece a continuación muestra el organigrama de la Compañía.

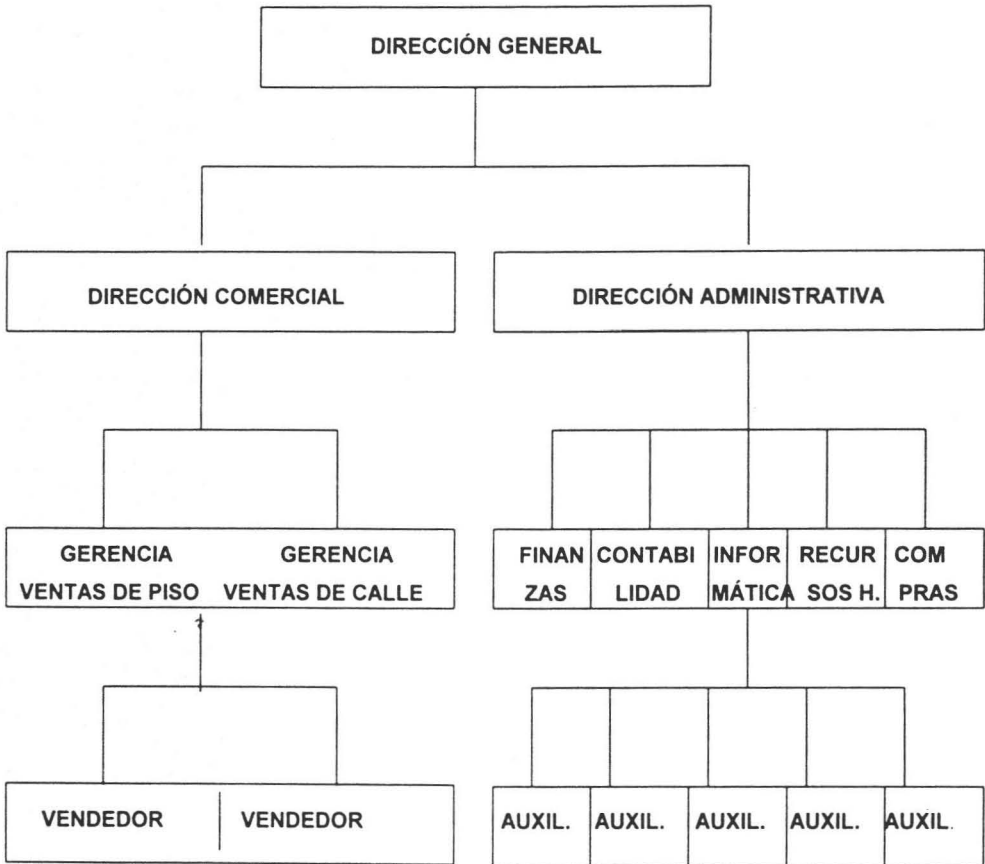


FIGURA 1.8 ORGANIGRAMA DE MULTICERÁMIC, S.A. DE C.V.

DIRECCIÓN COMERCIAL.

La dirección de ventas controla diferentes tiendas distribuidas en diversos puntos del área metropolitana en la ciudad de México a continuación aparecen los sitios en que se encuentran ubicadas las bodegas y las tiendas:

CONCEPTO	UBICACIÓN.
Centro de distribución	Calzada Vallejo y Río de los remedios, D.F
Bodega 1	Ermita Iztapalapa, D.F.
Bodega 2	Coacalco, Edo. de México.
Bodega 3	Valle de Aragón, Edo. de México.
Tienda toreo	Toreo de cuatro caminos, D.F.
Tienda la Villa	Calzada de Guadalupe, D.F.
Tienda División de Norte	Av. División de Norte y Churubusco, D.F.
Tienda División del Norte	División del Norte, Parque de los venados
Tienda División del Norte	Trípoli esq. División del Norte D.F.
Tienda Neza	Adolfo López Mateos, Nezahualcoyotl, Edo. de México.
Tienda Aragón	Av. Central y Aragón, Edo. México
Tienda Fray Servando	Fray Servando Teresa de Mier, D.F.
Tienda Atizapán	Atizapán de Zaragoza, Edo. México
Tienda Satélite	Manuel Avila Camacho 2432 Edo. Méx.
Tienda Ermita	Ermita Iztapalapa, D.F.
Tienda Mixcoac	Mixcoac esq. Insurgentes D.F.
Tienda Mazarik	Presidente Mazarik, Polanco, D.F.
Tienda Coacalco	Av. Lopez Portillo, Coacalco Edo. Mé

CAPÍTULO 4.- CASO PRÁCTICO.

UN CAMBIO DE CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN: ANÁLISIS Y REPERCUSIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA COMERCIALIZADORA DEL VALLE DE MÉXICO

SEDE.

Distribución Multicerámic, S.A.DE C.V.
Boulevard Manuel Ávila Camacho No.1432 Satélite estado de México.
UNAM Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Izcalli Estado de México.

ANTECEDENTES.

A principios de la década de los noventa Grupo Multicerámic organización cuya actividad es la fabricación de losetas y muebles para baño otorgó a la Cía. Denominada Casa de Cerámicas S. A de C.V. la franquicia para que vendiera sus productos en la ciudad de México.

En el año de 1997 Casa de Cerámicas S. A de C.V. se vio en problemas financieros y tuvo dificultades para cumplir con los créditos adquiridos con el fabricante al descuidar el área de ventas y mercadotecnia por lo que su posición en el mercado decayó, situación que aprovecharon otras empresas con el mismo giro desplazando a la Casa de Cerámicas en el mercado.

En el año de 1998 tras varios años de distribuir los productos del fabricante Casa de Cerámicas pierde la franquicia y Grupo Multicerámic decide crear una empresa denominada Distribución Multicerámic, S.A. de C.V. cuya actividad es la de comercializar los mencionados productos en el Distrito Federal y la zona metropolitana eliminando de esta forma al intermediario.

En el primer año de funcionamiento de la nueva empresa se observó un cambio de comportamiento en los integrantes del departamento de ventas ya que algunos de ellos no atendían con esmero a los clientes de menudeo dando preferencia a los clientes de mayoreo, la actitud de individualismo y de interés propio de algunos vendedores produjo quejas de clientes las cuales llegaron a conocerse por la dirección general de la empresa originando molestias porque no se cumplía con la misión de la empresa que es la de proporcionar productos de calidad y satisfacción total a constructoras y público en general.

Uno de los objetivos que no se logró fue el de alcanzar la meta de ventas de mayoreo presupuestada para el primer semestre del año 2000. Todo esto originó que la empresa planteara algunos cambios entre éstos el sistema de pago de sueldos a los vendedores el cual repercutió en forma importante en la organización.

El cambio consistió en pagar a los vendedores por sus servicios un sueldo fijo otorgándoles prestaciones propias de los empleados como son; aguinaldo prima vacacional y gastos médicos, de ésta forma los vendedores dejaron de ser empleados independientes y dejaron de percibir su sueldo mediante comisiones sobre ventas en donde se calcula el sueldo asignando un porcentaje sobre el monto de lo vendido a cada vendedor en un mes de trabajo.

A pesar de las ventajas obtenidas con el nuevo sistema de pagos una parte de los vendedores mostró resistencia al cambio porque consideraron que sus ingresos se verían disminuidos ya que la dirección no tomaba en cuenta que en algunos meses sus ventas son muy altas y el pago era el mismo en todos los meses del año.

Con el cambio en la forma de pago surgieron dudas y la confusión en los vendedores trajo consigo un cambio en el comportamiento , éste cambio afectó

negativamente la atención a los clientes quienes no eran escuchados cuando expresaban sus necesidades y preferencias y varios empleados expresaron sus deseos de salir de la organización causando con sus renuncias un incremento en la rotación del personal y los gastos por capacitación a los vendedores se elevaron notablemente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la empresa Distribución Multicerámic, S.A. DE C.V. comercializadora de loseta y de muebles para baño utilizados en la construcción y en el hogar se han presentado en los dos últimos meses diversos conflictos en las relaciones de trabajo del área de ventas observándose un cambio en el comportamiento de los vendedores ya que la cooperación e interacción entre ellos y con la gerencia se ha visto afectada reflejándose en su productividad personal y sobre todo en la atención al cliente.

El cambio en la actitud de los empleados tuvo su origen en una decisión de la dirección general que consistió en cambiar el sistema de pagos a los vendedores quienes ya no reciben su sueldo basado en comisiones sino por un sueldo fijo.

Por lo expuesto anteriormente la dirección de la empresa ha observado la siguiente problemática:

El cambio de cultura en la organización ha generado entre los vendedores un sentimiento de confusión sobre los beneficios y obligaciones que adquirirán lo cual ha afectado su actitud hacia los clientes y hacia la propia empresa.

JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad en todas las organizaciones existe la necesidad de guardar un equilibrio social esto es tener un balance dinámico y funcional entre sus partes interdependientes.

Trabajando en Distribución Multicerámic, S.A. de C.V. como asistente administrativo llamó mi atención que en ésta empresa cuya actividad principal es la compra-venta de loseta y muebles para baño la aparición de conflictos en el departamento de ventas provocados por ajustes en la organización, entre éstos ajustes el más importante fue hecho en el departamento de ventas al cambiar el sistema de sueldos a los vendedores.

El surgimiento de éstos conflictos tuvo repercusión en toda la empresa, y por ésta razón, consideré la importancia que reviste para la organización seguir de cerca el desarrollo del acontecimiento por lo que se analizarán las causas y las consecuencias que traería para los empleados involucrados y para la propia empresa.

Para mantener el equilibrio interdepartamental a través de un cambio favorable en la actitud de los vendedores, es necesario investigar y analizar todo lo relacionado con éste suceso y tomar un curso de acción para la solución del problema. Al estar en contacto con los recursos humanos de la organización entre ellos el director de ventas y los vendedores podré obtener información de primera mano y el tiempo necesario para realizar un estudio que me dará un panorama amplio sobre el suceso, con esto estar en la posibilidad de presentar a la Dirección General de la empresa un trabajo para la toma de decisiones referentes a los conflictos trabajo que serviría de referencia a otras organizaciones con el mismo giro o con una situación similar producida por un cambio de cultura.

OBJETIVO GENERAL.

Conocer cuales son desde el punto de vista de los empleados los aspectos negativos y positivos que acompañan al cambio de cultura ocurrido para proponer un procedimiento que mantenga el equilibrio organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Conocer la opinión de los vendedores sobre la problemática.
- 2.- Informar a los vendedores acerca de las ventajas que les ofrece el sistema de pagos adoptado por la empresa.
- 3.- Realizar juntas de trabajo para darle seguimiento a la información otorgada a los empleados para facilitar la comprensión de la nueva cultura.

HIPÓTESIS.

Si la dirección de la empresa pone en marcha un programa que incluya la información suficiente sobre el nuevo sistema de sueldos, los empleados tendrán una panorama más amplio sobre las condiciones de trabajo y será más fácil aclarar las dudas y llegar a acuerdos sobre las diferencias entre ambas partes, dando pie a la solución del conflicto en la organización.

VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.

Variable independiente.- La actitud de los vendedores frente al cambio de cultura en la organización.

Variable dependiente.- El equilibrio social de la organización

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La matriz de la clasificación es un protocolo de encuesta descriptiva con las siguientes características:

1) Descriptiva.

Se estudia una sola población en función de las variables, ya que la población que será objeto de análisis está formada por vendedores que integran la organización clasificándolos en : vendedores de calle y vendedores de piso, sin llegar a comparar el funcionamiento de la empresa con otra organización que tenga el mismo giro o con una problemática similar.

2) Observacional.

Solo se podrá describir el problema o medir el avance de los objetivos sin tener la posibilidad de modificar las variables que intervienen en el análisis que se llevará a cabo, la información se recogerá a través de una encuesta para conocer en que se siente afectada la población con la finalidad de proponer medidas que den solución al problema en un corto plazo.

SEDE DE LA INVESTIGACIÓN:

Distribución Multicerámic, S. A. de C. V.

Estudio realizado en torno al departamento de ventas de la citada empresa a raíz de un cambio en la forma de pago a los vendedores, análisis y desarrollo del conflicto y seguimiento de los sucesos en la solución del problema y efectos del cambio de cultura en la organización.

DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO.

4.1

POSICIÓN DE LA EMPRESA.
CAMBIO DE CULTURA

Decisión de la empresa de cambiar
el sistema de pago a vendedores

<p>4.2 PROBLEMÁTICA.</p>	<p>Aparición del conflicto vendedores Contra la Gerencia.</p>
<p>4.3 IDENTIFICACIÓN DE EMPLEADOS QUE RECHAZAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Aplicación de encuesta para cono- el % de empleados que rechazan el cambio.</p>
<p>4.4 ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p>	<p>Puntos específicos en los que los vendedores requieren información Y capacitación</p>
<p>4.5 NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO CONFLICTO Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Acuerdo de las partes para solucionar el conflicto mediante u compromiso y capacitación sobre el cambio realizado</p>
<p>4.6 CONTRATACIÓN Y REMOCIÓN DE EMPLEADOS Y SEGUIMIENTO DE LA NUEVA CULTURA ORGANI- ZACIONAL.</p>	<p>Afirmar la nueva cultura con un pro- proceso de socialización y contrata ción de empleados que se apeguen a la nueva cultura.</p>

4.1 CAMBIO DE CULTURA

La dirección de la empresa ha dado instrucciones a la gerencia de ventas para que se informe a sus integrantes sobre la decisión del cambio en el sistema de pagos ocasionando que un grupo de vendedores se opusiera al cambio.

En el primer capítulo del presente trabajo mencione los conceptos que dan algunos autores del cambio de cultura organizacional para Collette Pierre es: "Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable" (en el punto 1.8, concepto de cultura organizacional de éste trabajo). El cambio consistió en sustituir el sistema por pago de comisiones a los vendedores por un sistema de sueldo fijo más prestaciones de ley entre las que se encuentran:

- Aguinaldo.
- Vacaciones.
- Prima vacacional.
- Seguro social.
- INFONAVIT.

4.2 PROBLEMÁTICA

El conflicto.

En la empresa Distribución Multicerámico, S. A. de C. V. algunos empleados se muestran inconformes con el nuevo sistema de sueldos motivo por el cual no desempeñan su trabajo con la disposición que requiere una labor tan importante como es la del servicio al cliente.

Dado que los ingresos son la base para determinar los presupuestos de compras y de gastos, el departamento de ventas de la Compañía tiene una función relevante puesto que en él recae la tarea de facturar la cantidad fijada para alcanzar el nivel de ventas programado y los empleados de ésta área deben realizar su trabajo en coordinación con el jefe de ventas. Motivo por el cual los vendedores son constantemente observados por la gerencia, sobre todo cuando las quejas de los clientes se refieren a que no han sido atendidos con rapidez y el asesoramiento no ha sido tan eficaz tomando en cuenta como lo era antes de la aparición del conflicto.

Los vendedores cumplen con sus actividades diarias y en el desarrollo de su trabajo una parte de ellos ha adoptado una actitud de rechazo hacia la gerencia en torno a una decisión de la dirección general para cambiar la forma de pago de sueldo a los vendedores.

Este cambio ha afectado el funcionamiento del departamento de ventas por lo que la gerencia ha entendido que representa un suceso importante que debe atenderse antes de que afecte el equilibrio de la organización.

Cabe aclarar que la actitud de rechazo mencionada fue vista sólo en una parte de los vendedores en tanto que otra parte de ellos mostró confusión sobre la forma en que les afecta el cambio, ya sea favorable o desfavorablemente tanto en lo económico como en el desarrollo de sus funciones y la interacción entre ellos y la gerencia de ventas.

Con el panorama descrito anteriormente la dirección de la empresa ha notado que la relación de trabajo entre los vendedores de la empresa y la gerencia ha sido alterada provocando un conflicto en el departamento de ventas derivado de una decisión gerencial.

Es necesario analizar la problemática anterior para conocer el origen del conflicto y plantear los pasos a seguir, en la búsqueda de una salida que permita a los empleados de ventas concentrarse en su trabajo y sentirse un elemento importante para la empresa dando lugar a que regrese el orden en el departamento de ventas y así dar continuidad a la empresa en el logro de sus metas

En el caso que nos ocupa la modificación provocó resistencia por dos causas principalmente:

1ª. Los comisionistas están acostumbrados a cobrar por sus servicios un porcentaje sobre sus ventas.

Entre los vendedores se encuentran quienes únicamente han sido contratados para trabajar por comisiones sobre todo aquellos que llevan más tiempo en el ramo de las ventas, esta situación se ha hecho una tradición en empresas de diferentes giros y en el de comercio de cerámicas y muebles para baño es común observarlo por lo que un cambio en el pago de su sueldo representa un cambio drástico sus relaciones de trabajo y en un futuro su vida personal.

2ª. El desconocimiento de los vendedores sobre las ventajas que obtienen al ser empleados de la Compañía con un sueldo fijo los hace suponer que lo que la empresa quiere en el fondo es obtener un mayor provecho de su trabajo y de alguna forma limitar sus ingresos.

La empresa cuenta con dos tipos de vendedores, veamos a continuación las condiciones en que desempeñan sus labores primero con el antiguo sistema de pago por comisiones y el nuevo sistema de sueldo fijo.

Sistema de pago por comisiones antes del cambio.

A) Vendedor de calle.

- No tiene un lugar fijo de trabajo, se reporta a la gerencia de ventas para reportar cierres de ventas y pedir información sobre los productos.
- Su área de trabajo la componen el Distrito federal y el área metropolitana.
- Sus ingresos van en proporción con sus ventas.
- Disponen de auto y teléfono para trabajar.
- Una característica importante de sus ingresos es que varían de un mes a otro. .

B) Vendedor de piso.

- Se encuentra en los puntos de venta (tiendas).
- Tiene un horario fijo de trabajo de lunes a sábado.
- Sueldo en porcentaje sobre ventas.

Sistema de pago por sueldo después Del cambio.

A) Vendedor de calle.

- Sueldo fijo de \$ 8000.00 mensuales.
- Auto del año para trabajar y teléfono.
- Zona de trabajo: D. F. y área metropolitana.
- Deben cubrir unas ventas mínimas de \$ 600000.00 mensuales.
- Incentivos económicos al rebasar las ventas mínimas.

B) Vendedor de piso.

- Sueldo fijo con tabulador de \$ 5000.00 mensuales.
- horario de trabajo fijo de lunes a sábado.
- Prestaciones igual que los demás empleados.

La administración de la Compañía Tiene interés en formar un departamento de ventas en el que sus integrantes trabajen por objetivos y que tengan una meta común, ya que entre los vendedores se presentaron varias situaciones que dieron una mala imagen de la organización por ejemplo: El individualismo que presento el vendedor de calle al darles mayor atención y un mejor servicio a los clientes de mayoreo porque estos clientes compran por volumen y sus pedidos representan un mayor beneficio económico en comisiones, en este caso los clientes de menudeo como son las amas de casa fueron tratados como si fueran menos importantes para la empresa cuando la realidad es que los clientes de menudeo son igual de importantes y merecen toda la atención y el asesoramiento para satisfacer sus necesidades y requerimientos considerando su presupuesto disponible.

Ahora indicaremos cuales fueron los propósitos del cambio en la cultura por parte de la dirección general.

En primera instancia la formación de un equipo de trabajo que se fijara objetivos de grupo como es el de alcanzar un presupuesto de ventas de calle de \$ 3000000.00 con seis elementos. A la vez mantener el promedio de ventas de tienda tomando en cuenta que el número de tiendas va incrementándose con la finalidad de estar presente todos los puntos de la zona metropolitana para cubrir la demanda y dar batalla a la competencia (Recubre, S.A. Y La Casa de Cerámicas, S. A.).

Para lograr la meta propuesta de ventas la dirección de ventas decidió formar dos equipos de ventas con las siguientes características:

1) Un equipo de ventas de calle, con vendedores de experiencia sin importar su edad pero con iniciativa a quienes se les dará libertad y se les proporcionarán los medios para llegar a todos los puntos del área de ventas: auto del año que utilizarán inclusive para trasladarse a su domicilio y con opción a compra en cuyo caso se le descontaría de su sueldo sin afectar en forma importante su salario, también se les darán incentivos cuando rebasen las metas individuales pero sin perder de vista el cumplimiento de las metas del equipo, todo esto a través de una relación de trabajo fincada en la cooperación y para beneficio de los propios vendedores.

2) Un equipo de vendedores de tienda, cuyos integrantes sean personas con educación media y superior para prepararlas y darles los conocimientos y una especialización sobre las ventas de los productos y sobre las actividades a desarrollar.

El funcionamiento de éste segundo grupo se basa en relaciones de cooperación, de compartimiento de conocimientos y experiencias que permitan al equipo alcanzar los objetivos de venta y de servicio al cliente. Al trabajar en equipo los logros y la superación individual se ven realizados cuando se llega al éxito en los objetivos colectivos.

La integración de un departamento de ventas con dos equipos que tienen características diferentes supone la combinación de dos tipos de cultura que contrasta: El equipo de béisbol y la academia descritos en el punto 1.2.3 de este trabajo en donde el grupo 1 ventas de calle tiene una cultura similar a la del equipo de béisbol y el grupo 2 tiene una cultura equiparable a la de la academia.

A continuación presento un esquema que muestra el cambio del sistema de pago como origen del conflicto.

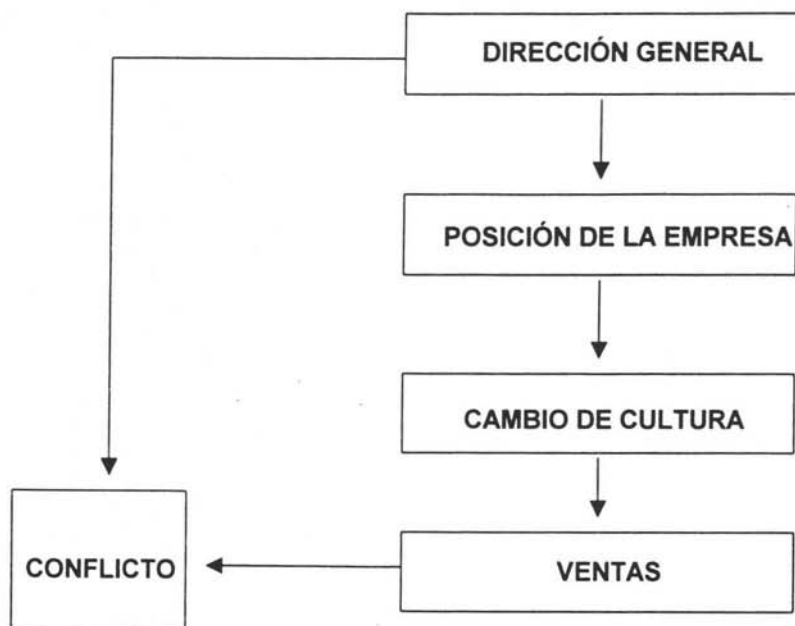


Fig. 1.9 El origen del conflicto

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS QUE RECHAZAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

La observación directa de los empleados en el lugar donde efectúan su trabajo, ha permitido a la gerencia notar que es el comportamiento de los mismos lo que ha dado pie para que algunos clientes se dirijan a la gerencia para dar alguna queja o para mostrar su inconformidad después del servicio prestado, deduciendo de ésta forma que el bajo nivel en el volumen de ventas es causado entre otras razones porque los clientes no han quedado completamente conformes con su compra y con ello que los vendedores no están ofreciendo su mejor rendimiento y que algún motivo debe estar distraendo su atención afectando así el proceso de ventas.

Como mencioné anteriormente la cultura de una organización se va desarrollando con el transcurso de los años y está influenciada por los valores de los empleados así como por la percepción que tienen ellos mismos de la misión de la organización, de los criterios de contratación, de las prácticas efectuadas para conseguir ascensos y los criterios históricos de la evaluación del desempeño del trabajo entre otras reglas que caracterizan a una organización.

Desde el momento en que no se alcanza la meta de ventas presupuestada podemos pensar que estamos ante una situación que de continuar podría llevarnos a una crisis en la organización, para evitar ésta nos vemos en la necesidad de analizar las causas que han dado origen a la confusión y a la distracción de los vendedores al trabajar.

También es necesario conocer que cantidad o porcentaje de la población que conforma a los vendedores en la empresa no esta de acuerdo en la forma en que la nueva empresa ha determinado pagar su sueldo.

Recopilación de datos.- Para recabar información sobre la presente investigación acudimos a las fuentes que conocemos como:

1.-) Fuentes de datos primarios.

2.-) Fuentes de datos secundarios

Clasificación de las fuentes de los datos primarios:

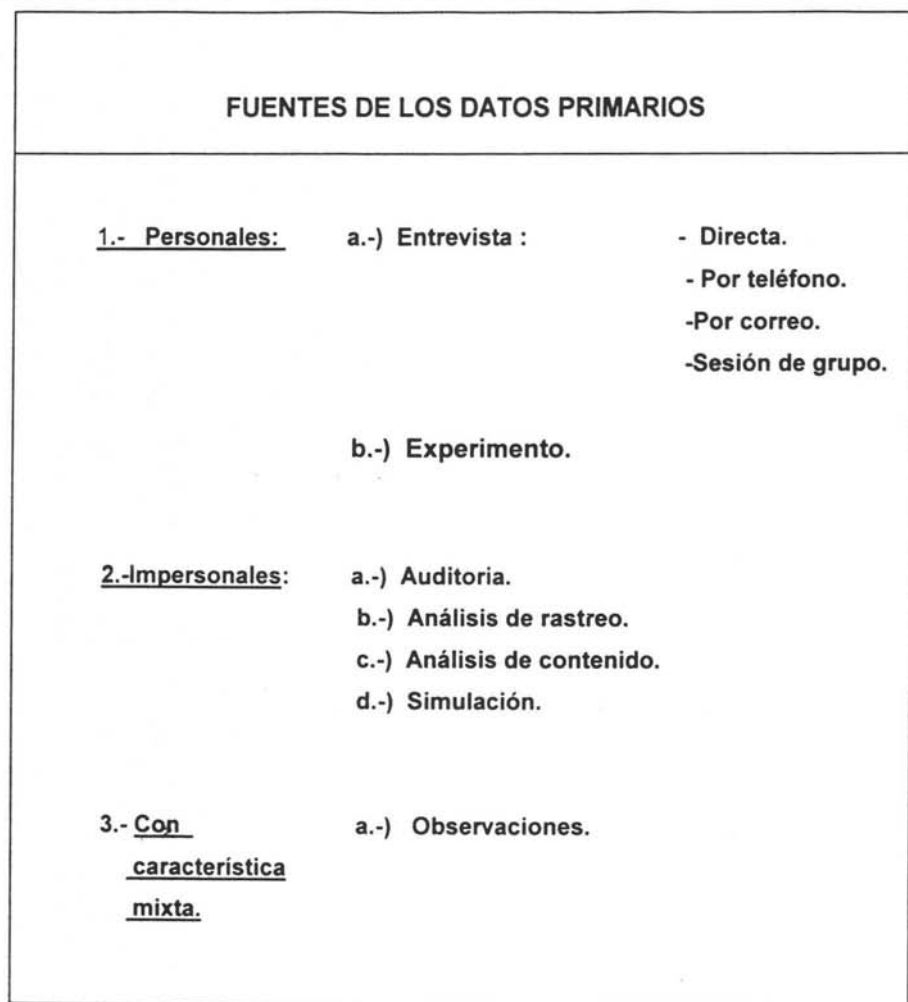


FIG. 2.0 Naghi Namakforoosh (1984, p. 146)

1) Fuentes Datos primarios.

Son aquellos generados por los investigadores para encontrar soluciones a los problemas que son el motivo del proyecto de investigación. En las ramas

administrativas son las más utilizadas ya que tienen la característica de que son más precisos , actuales y disponibles que los datos de fuentes secundarias.

2) Fuentes de datos secundarios.

Las experiencias de otras personas son una fuente importante de información sobre todo cuando están basadas en la investigación y han sido documentadas en alguna biblioteca.

Entre las fuentes de información secundaria se encuentran las siguientes:

-Bibliotecas.

-Archivos de empresas.

-Literatura publicada.

-Cassettes y películas.

-Archivos de cómputo.

-Estadísticas de dependencias del gobierno.

Estas fuentes de información tienen como desventaja que es difícil determinar en que condiciones se recopiló la información y los propósitos de cada investigación son diferentes por lo que los datos pueden ser inadecuados para una investigación determinada.

La entrevista personal por medio del cuestionario es la fuente de datos que utilizaré debido a que la información obtenida es directa y es posible aclarar dudas

al entrevistado por lo que los datos asentados en dicho cuestionario suelen ser más precisos.

A continuación aparece el diseño del cuestionario que se aplicó a los vendedores de todas las tiendas incluyendo a los vendedores de calle.

DISTRIBUCIÓN MULTICERÁMIC, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE VENTAS.

CUESTIONARIO.

Conteste las siguientes preguntas y anote las dudas que tenga en referencia al nuevo sistema de sueldos.

1) Ha trabajado como vendedor antes de ingresar a ésta empresa.

A) Si ()

B) N ()

2) Si ha trabajado anteriormente como vendedor cómo era su pago antes de ingresar a ésta empresa.

A) Sueldo fijo. ()

B) Comisiones ()

3) Marque con una "X" el o los incisos que indican los beneficios que ha obtenido desde su punto de vista con el cambio en la forma de pago por sueldo fijo.

A) Sueldo mayor

B) Prestaciones

C) No dar facturas ni presentar declaraciones.

D) Estabilidad en el trabajo.

4) Marque con una "X" el o los incisos que indican las desventajas que desde su punto de vista tiene con el cambio en la forma de pago por sueldo fijo.

A) Sueldo menor

B) Descuentos de impuestos (IMSS e ISPT)

C) Incentivos y resultados por equipo.

D) Otros

6) En los siguientes renglones anote las dudas y haga sus observaciones en torno al nuevo sistema de pago por sueldo fijo en el departamento de ventas.

4.4 ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una vez que se ha aplicado el cuestionario a la muestra (en éste caso la muestra es igual a la población) y contamos con información referente a los motivos por los cuales se ha suscitado el conflicto que aqueja a los vendedores estamos en condiciones de preparar un programa de información para dar respuesta a las preguntas que más frecuentemente se dieron al aplicar los cuestionarios.

El resultado de los cuestionarios nos indica dos puntos de importancia que debemos tomar en cuenta para dar solución a las diferentes interrogantes de los empleados

1) Los vendedores de calle están inconformes con el nuevo sistema de sueldos porque suponen que sus comisiones van a desaparecer y que sus esfuerzos realizados para cerrar ventas de importancia no van a tener una compensación económica disminuyendo así sus ingresos, también piensan que estarán más controlados por la gerencia lo que les restaría libertad de acción en su trabajo a la que están acostumbrados.

2) Los vendedores de piso (tienda) comentaron que tienen desconocimiento de las características del nuevo sistema de sueldos y sobre todo confusión sobre cuales son las ventajas y cuales las desventajas, con una explicación más detallada estarían en condiciones de expresarse abiertamente.

El grupo de vendedores de piso lo integran seis elementos quienes en el organigrama de la organización tienen un nivel jerárquico comparable al que tienen los gerentes de tienda. Los gerentes de tienda son en total catorce, uno por cada tienda en funcionamiento.

Los vendedores de piso son en total noventa. A continuación enlisto a las personas que están relacionadas directamente con el área de ventas:

VENTAS	INTEGRANTES
Director de ventas.	1
Secretaria del director de ventas.	1
Gerentes de zona	2
Secretaria del gerente de zona.	2
Gerentes de tienda	14
Vendedores de calle	6
Secretaria del equipo de calle.	1
Vendedores de piso.	90
	<hr/>
TOTAL	117

El cuestionario fue aplicado a:

Vendedores de calle :	6
Vendedores de piso	90
	<hr/>
Total de cuestionarios aplicados :	96

INTERPRETACIÓN A LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.

Preguntas núm. 1 y 2.

Preguntas dicotómicas (llamadas así porque son de alternativa fija y sólo hay 2 opciones) nos van a indicar primeramente el número de personas que han laborado anteriormente en ventas y la forma en que percibieron su sueldo.

1.- Número de personas que han trabajado anteriormente.

Respuesta	Núm. De respuestas	Porcentaje
Si	81	84 %
No	15	16 %

2.- Del 84% por ciento que anteriormente han trabajado, recibieron su sueldo de ésta forma:

Respuesta	Núm. De respuestas	Porcentaje
Por comisiones	60	74 %
Por sueldo fijo	21	26 %

De los resultados obtenidos de éstas dos preguntas la gerencia de ventas se ha percatado de que un porcentaje importante de los vendedores ha trabajado por medio de comisiones, situación que se presenta frecuentemente en las empresas comerciales del Valle de México. Si estos resultados nos indican que tradicionalmente los vendedores del tipo de productos que comercializa Distribución Multicerámic, S. A. de C. V. han cobrado su trabajo por comisiones podemos desprender que no haber trabajado con un sueldo fijo es una razón por la que los empleados tienen dudas y muestran resistencia al cambio.

Pregunta núm. 3

El objetivo de ésta pregunta es el de conocer cuáles son las ventajas que el entrevistado considera, ha obtenido con el sistema de pago por sueldo fijo, las opciones indicadas han sido obtenidas con base en las preguntas que los empleados han realizado directamente a los gerentes de tienda y a las dudas que han mostrado, así la dirección ha puntualizado en aquellos aspectos que considera repercuten positivamente en el ánimo con el que realizan sus labores los vendedores. Aquí se ha pedido a los vendedores que marquen una o varias opciones según la opinión que tiene cada uno de ellos. De las posibles 96 respuestas para cada uno de los incisos propuestos los porcentajes para cada uno son los siguientes:

Opciones marcadas		Núm. De veces	Porcentaje
A	Mayor sueldo.	25	26 %
B	Mejores prestaciones.	36	38 %
C	No dar facturas ni presentar declaraciones	52	54 %
D	Estabilidad en el trabajo	24	25 %

Por los resultados de la pregunta 3 sabemos que :

A.- Sólo una cuarta parte de la población piensa que su sueldo se incrementará.

B.- Un 38% de los entrevistados cree que las prestaciones serán favorables.

C.- Poco más de la mitad de ellos opinan que la mejor ventaja del nuevo sistema es que tendrán las siguientes ventajas:

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- 1) No dar facturas y por lo tanto no presentar declaraciones
- 2) No pagar impuestos periódicamente

D.- Una cuarta parte considera que tendrá más estabilidad en su trabajo

Pregunta Núm. 4.

Es importante saber cuales piensan los empleados que son las desventajas que traerá consigo recibir un sueldo fijo, éstas opciones fueron definidas también en base a los comentarios hechos en el trabajo y que en opinión de la gerencia de ventas tienen impacto en el criterio de los vendedores, la siguiente tabla nos indica los resultados:

Desventajas marcadas.	Núm. de veces.	Porcentaje.
A. Sueldo menor	61	64 %
B. Descuentos de IMSS E ISPT al cobrar	80	83 %
C. Incentivos y resultados Por equipo	32	33 %

Las respuestas anteriores complementas las de las pregunta 3 , resaltando entre otros datos el del inciso A.-) En donde el porcentaje de quienes piensan que su sueldo se verá disminuido es superior al 50 % de la muestra .en el inciso B.-) Alrededor del 80 % ve el descuento del seguro social y el de impuesto sobre productos del trabajo disminuirá aún más sus ingresos. Por último el inciso C.-)

nos dice que no van de acuerdo en que los incentivos se apliquen al grupo de vendedores en general y que no va a reflejar ese desempeño en el trabajo cuando éste sea muy productivo.

Pregunta Núm. 5.

Se pretende encontrar las causas por las que los empleados dudan de los beneficios del nuevo sistema de pagos, entre las que se encontraron con más frecuencia están las siguientes:

Cuál será su horario de trabajo.

Cómo van a manejar en el departamento su cartera de clientes

Cuáles van a ser las bases para determinar el nuevo sueldo.

La siguiente tabla nos muestra los resultados a la citada pregunta.

Respuestas	Núm. de veces	Porcentaje.
Comentarios positivos	30	31 %
Comentarios negativos	27	28 %
Sin comentarios o dudas	39	40 %

Aunque los comentarios favorables son en mayor porcentaje que los desfavorables la diferencia no es mucha y ambos son en una cantidad menor que el porcentaje de quienes no hicieron comentarios. Por lo que se considera por parte de la gerencia que sólo quienes consideran el cambio como un cambio positivo están de acuerdo y representa a menos del 50 % de la muestra.

2.5 NEGOCIACIÓN DEL CONFLICTO Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La postura de los empleados ante el cambio fue la siguiente:

Vendedores de calle: Rechazo

Vendedores de calle: Confusión

Negociación del conflicto con los vendedores de calle.

La dirección de ventas acuerda con los vendedores solucionar las diferencias mediante un compromiso en éste acuerdo los vendedores deben de cumplir con las siguientes condiciones:

- 1.- Ventas mensuales mínimas cobradas de \$ 600 000.00 mensuales.
- 2.- Entrega de un bono mensual de 2 % sobre el excedente de ventas mínimas efectivamente cobradas.

Ésta es una concesión que se hace a los vendedores que de lograr ventas elevadas recibirán una comisión, así la dirección reconoce su esfuerzo realizado para elevar la productividad, y por otro lado los vendedores están comprometidos a lograr las ventas mínimas que propone al empresa por lo que ambas partes no llegan a un convenio de ganar-ganar pero no se ve afectada sustancialmente su posición.

Capacitación e información a los empleados sobre el cambio organizacional.

La capacitación de los empleados es vital para que asimilen el cambio en la empresa, el programa de capacitación comprende diversos aspectos como son:

1) Juntas de trabajo.

2) Explicación detallada del nuevo sistema de sueldos.

3) Formación de equipos de trabajo.

1) Juntas de trabajo.

Reuniones efectuadas en la empresa y en horarios de trabajo en las que se haga una evaluación de los resultados obtenidos semana tras semana y en donde se comenten los principales obstáculos que se presentan en las tiendas para que los vendedores desarrollen su trabajo con mayor facilidad ante eventos inesperados.

2) Explicación detallada del nuevo sistema de sueldos.

La dirección de ventas tiene la obligación de informar a todos y cada uno de los vendedores las veces que se requiera en que consiste el cambio, cuáles son las ventajas del mismo y de aclarar las dudas al respecto resaltando el aspecto fiscal, éste aspecto es relevante ya que no tendrá la obligación de darse de alta en hacienda, ni de entregar facturas para cobrar su sueldo a la empresa, tampoco la de presentar declaraciones provisionales y anuales con el posible pago de impuestos. A medida que pasan los años el régimen tributario mexicano está atrayendo a una mayor cantidad de contribuyentes, entre los que se encuentra la figura fiscal del comisionista: Persona física que cobra por sus servicios de venta un porcentaje determinado y que debe de cumplir entre otras obligaciones las que mencioné en los renglones anteriores.

Es importante aclarar a los empleados de ventas que como tales la empresa se hará cargo de sus impuestos a través de los descuentos nominales y que no será

necesario que busquen un asesor contable para cumplir con dichas obligaciones apoyándose en el departamento de recursos humanos.

3) Formación de equipos de trabajo:

La formación de grupos de trabajo y la integración de sus elementos tendrá prioridad y se logrará al programar reuniones periódicas entre los gerentes de tiendas los gerentes de zona y la dirección de ventas en donde se evaluarán los resultados y se analizarán las diversas situaciones que se presenten en cada tienda con la finalidad de discutir y trazar una línea de acción que permita la pronta solución de cada problema en particular.

Es de vital importancia concientizar a los integrantes de ventas sobre las condiciones que deberán llevar a cabo para cumplir con el propósito del trabajo en equipo como son:

- El comentar y apoyarse con sus compañeros de trabajo ante situaciones difíciles como serían el desconocimiento de materiales, de precios o de existencias en bodega.
- Tener una comunicación abierta con su gerente para dar una solución en forma conjunta a cada problema disminuyendo la probabilidad de errores al atender a los clientes.
- Unificar criterios por medio de una comunicación constante para aplicar medidas correctivas en los servicios prestados y hacer hincapié en que la evaluación de los resultados obtenidos se hará al grupo y no a una persona en particular.

4.6 CONTRATACIÓN Y REMOCIÓN DE EMPLEADOS Y SEGUIMIENTO DE LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Afirmar la nueva cultura organizacional a través de reuniones de trabajo entre los integrantes del equipo (de cada una de las tiendas, de los gerentes de tienda y la dirección de ventas)

Estructurar un programa de capacitación para los nuevos integrantes definiendo el perfil del vendedor que debe contratarse que cumpla con las siguientes características:

PARA VENTAS DE CALLE
Vendedores con experiencia
Sin límite de edad
Con iniciativa

PARA VENTAS DE PISO
Educación media superior y superior
Entre 18 y 30 años de edad
Muy buena presentación

La dirección comercial tiene como tarea integrar y coordinar cada uno de éstos grupos y lograr que hagan su trabajo en equipo para garantizar que se alcance el objetivo del departamento de ventas y el objetivo social de la organización que es el de satisfacer a los clientes interesados en los diferentes productos que pone a su disposición Distribución Multicerámic, S. A. de C. V.

GLOSARIO.

Cambio.

Toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable.1(la planeación del cambio).Cambio. Se refiere a una modificación observable que ocurrió en el sistema social. 1

Cambio, proceso de.

Se refiere a la manera en que el proceso en cuestión está implantándose. Por lo tanto, el proceso se ubica al nivel de lo sentido por quien o quienes viven el cambio (y que no son necesariamente quienes lo producen). 1

Cambio, procedimiento de.

Alude a las diferentes fases que se habrán de atravesar para iniciar, promover e implantar un cambio en un sistema. Incluye por lo tanto, Las diferentes actividades que serán llevadas a cabo por el agente y, tal vez, por los destinatarios, a fin de garantizar que se materialice el cambio. 1

Cambio organizacional.

Proceso que implica una modificación de una situación existente en la empresa. Para lograr ese cambio se utilizan diversos métodos: a) información; b) adiestramiento de capacidades; c) asesoramiento individual (cambio de personalidad); d) influencia del grupo; e) entrenamiento en sensibilización (el grupo examina sus actividades); f) terapia de grupo (mejorar el entendimiento grupal); g) retroalimentación respecto del funcionamiento de la organización (viene del ambiente); h) alteración directa del sistema. 2(diccionario admón.).

Comercialización.

Un sistema de pensamiento y otro de acción que usan un conjunto de medios de venta para someter la demanda a las condiciones de la oferta. Proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y los deseos de individuos y

organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. Éste proceso se obtiene mediante la interrelación de la acción a los cuales se identifica como marketing estratégico y marketing operacional, siendo ambos complementarios e interdependientes. La función de la comercialización, en la economía de mercado es organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios, para lo cuál se requiere actividades de unión de dos tipos: 1. Organización material del intercambio, es decir, flujos físicos desde el lugar de producción hasta el consumo. 2. Organización de la comunicación, es decir , el flujo de información que debe preceder, acompañar y seguir al intercambio.

Comportamiento grupal.

Campo de la organización informal que, por medio de las disciplinas y técnicas psicosociológicas, analiza las pautas y las reacciones de las relaciones intergrupales, las cuales son de gran relevancia, ya que la organización es un sistema social y, por ende, formado por todo tipo de interacción humana que genera diversas actitudes las cuales influyen en el desarrollo de cualquier organización .

Comportamiento humano.

Producto de influencias complejas del ámbito cultural y social del hombre, el comportamiento humano depende de la manera de como las fuerzas socioculturales hayan modelado la conducta.

Por ello es imposible interpretar el comportamiento de un individuo sin analizar su medio social.

Comportamiento interpersonal.

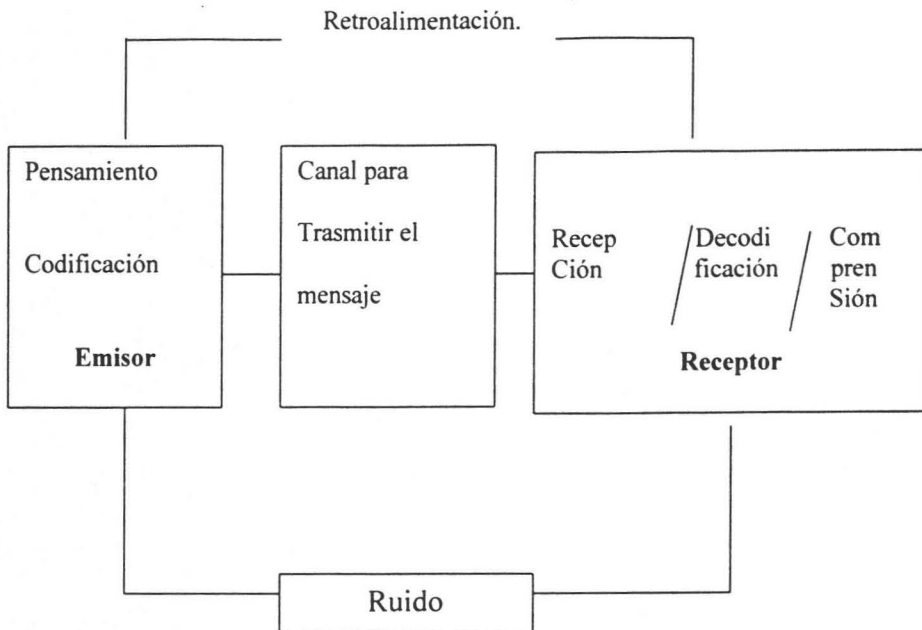
La organización informal estudia todos los comportamientos humanos que tienen ingerencia en el desarrollo de toda organización y, dentro de éste campo, entre los miembros de una empresa.

Compromiso.

Acto de comprometerse públicamente con cierto curso de acción. Declaración de intenciones. Es una abierta selección de cierta estrategia, por adelantado, para influir en la elección que haga la otra parte.

Comunicación.

Proceso de transferencia mediante el cual se transmiten las premisas de un miembro de la organización a otro. En el proceso existe una fuente (emisor) y un destino (receptor), entre los cuales hay una idea (mensaje) enviada y recibida a través de diversos medios (canales), los cuales pueden estar representados por una escritura, gestos, actitudes, palabra; todos y cada uno de ellos conforman el código de que hace uso la comunicación para transferir información requerida. La comunicación puede ser formal si se tiene características oficiales, planeadas y acordadas, o informal, cuando surge de manera espontánea, mediante la interrelación de los miembros de una organización, generándose centros de poder sin que tengan reconocimiento oficial. Para identificar a la comunicación informal se emplea un mapa denominado "sociograma", en el cual se especifica quién se comunica con quién. La comunicación administrativa es el medio para unificar la actividad organizada. El sistema de comunicación ésta formado por funciones administrativas de planeamiento, organización, integración de personal, dirección y control; asimismo sirve como enlace entre la empresa y el medio externo.



Proceso de la comunicación

Conducta en el papel o rol.

Actos recurrentes de un individuo que se relacionan con las actividades repetitivas de otras personas, hasta lograr un resultado previsible. El conjunto de conductas interdependientes compone un sistema o subsistema social, una pauta colectiva estable en que las personas desempeñan la parte que les corresponde. Respuesta que la persona da al conjunto de información e influencias recibidas.

Conducta humana.

Manera como los hombres gobiernan su vida o dirigen sus acciones, es resultado de la educación y se puede conceptualizar como el comportamiento

orientado a la "ley" de las costumbres, las reglas morales, los principios éticos y estéticos, que se manifiestan en el medio en que se desenvuelve el hombre. Se considera que la conducta tiene relación directa con la causalidad, es decir, que aquella es siempre "causa de", por tanto al modificar ésta cambia la conducta. Este es un aspecto relevante para la administración de recursos humanos, ya que comprendiendo tal situación, se pueden evitar los conflictos que generan las diferentes conductas humanas.

Conflicto.

Disfunción en las relaciones complejas entre persona o grupos de cualquier organización. Surge por diferencia de objetivos, métodos, aptitudes u otros aspectos del comportamiento humano. Los conflictos ocurren cuando los requerimientos del papel esperado (patrón de comportamiento), para el cumplimiento de funciones, violan las necesidades, los valores o la capacidad del receptor. Por ello el directivo debe asumir el mando, ya que se encuentra en una situación inesperada, para la cual no existe respuesta programada.

Conflicto en el papel.

Se presenta cuando existe una acción simultánea de dos (o más) emisiones de modo que obedecer a una dificultad de obedecer a la otra; o puede darse el caso en que las emisiones se contradigan mutuamente, excluyéndose por completo la posibilidad de obedecer a ambas.

Conflicto entre papeles.

Conflicto que se presenta siempre que las expectativas de un papel entren en pugna con las de otro papel de la misma persona.

Negociación.

Relación entre dos partes, para resolver un conflicto común a ambos. Se puede dar en las disputas laborales como en los desacuerdos empresarios, es decir, que

se presenta en la deliberada interacción de dos o más complejas unidades sociales, las cuales tratan de definir los términos de su interdependencia

Organigrama.

Gráfica que muestra la relación de dos departamentos de una empresa, a través de las líneas de autoridad. El organigrama es el esquema de la organización. Se simboliza por rectángulos que indican las diferentes áreas de la empresa. Modelo bidimensional de la estructura administrativa que permite su fácil visualización, así como la interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo con el propio código de la organización. Proporciona una fiel representación de la división del trabajo, y la visualización rápida de los siguientes aspectos: a) las posiciones dentro de la organización; b) cómo se agrupan las unidades; c) cómo fluye entre ellas la autoridad. El organigrama no permite establecer las relaciones dentro de lo definido como organización informal.

Organización.

Sistema social integrador de individuos que conforman grupos, y que con base en una estructura determinada y dentro de un contexto controlado parcialmente, desarrollan actividades mediante la aplicación de recursos, para alcanzar objetivos comunes. Con una coordinación que debe contar con mecanismos de comunicación así como de procesos de toma de decisión con respecto a los efectos de que dicha coordinación permita los objetivos centrales, combinando esfuerzos individuales. Núcleo de operaciones que realizan el trabajo de producción de servicios y/o productos ; y de un componente administrativo conformado por directivos y analistas que se responsabilizan parcialmente de la coordinación de su trabajo naciendo de éstos conceptos los siguientes aspectos: 1 Núcleo de operaciones: ámbito donde los operarios realizan el trabajo de la organización y las tareas de proceso. 2. Componente administrativo: se encuentra compuesto por el conjunto de directivos. 3. Es quien vincula al conjunto de

directivos con el núcleo de operaciones, mediante la cadena de mando. 4. Tecnoestructura: ámbito donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno.

Sistema:

Conjunto de factores interrelacionados de manera tal que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada conforme a un esquema, y dentro de limitaciones o fronteras que permiten su identificación. Se verifica su presencia como un todo, más que como la suma de sus partes. Debe tener límites que lo separen de su medio ambiente. Todos los sistemas son subsistemas de otros sistemas mayores, que forman una jerarquía de subsistemas, y suprasistemas.

Staff.

Grupo que ayuda o asesora al personal de línea , para que opere con mayor efectividad en la consecución de los objetivos de la organización. No tiene poder de decisión se limita al hecho de analizar la información pertinente para la toma de decisión , y con base en ella expresar una opinión que permita clarificar el tema a quien deba tomar la decisión. Puede realizar evaluaciones en otras unidades de la organización, para informar a la alta gerencia sobre los posibles desvíos en ellas.

Status.

Situación relacionada con los niveles ocupados por los individuos dentro de un sistema social. Concepto que sirve para unir expectativas culturales definidas, con los patrones de comportamiento (papel) y las relaciones que componen la estructura social.

BIBLIOGRAFÍA.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración* 3ª ed., edit. Mc Graw Hill Interamericana de México, 1989. 687 págs.

COLLERETTE, PIERRE Y DELISLE Y GILES *La Planificación del cambio*. Edit. Trillas, México, 1988. 183 págs.

DROVETTA, MABEL Y GUADAGNINI, HORACIO MARIO. *Diccionario de administración y ciencias afines*. Edit. Limusa, México, 1995. 223 págs.

BIASCA, RODOLFO E. *Resizing Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr la competitividad* 4ª ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1991. 471 págs.

GIBSON, IVANICEVICH *Las organizaciones*. 8ª. ed. Edit. Mc Graw Hill, México 1997. 908 págs.

FREMONT E., KAST, JAMES, E. ROSEMSWEIG. *Administración en las organizaciones*. Edit. Mc Graw Hill, México, 1988. 754 págs.

HELLRRIEGEL, DON Y OTROS. *Comportamiento Organizacional* 8ª. ed. Internacional Thomson Editores, México, 1999. 635 págs.

J. CRAIG, GRACE. *Desarrollo Psicológico*. Edit. Prentice may Hispanoamericana, México, 1994. 685 págs.

KREITNER, ROBERT Y KINICKI, ANGELO. *Comportamiento de las organizaciones*. Edit. Mc Graw Hill/ Interamericana, 1997. 661 págs.

KURT, DAVIS. *Comportamiento humano en el trabajo*. Edit. Mc Graw Hill. Interamericana, México, 1993, 734 págs..

LIKERT, RENSIS Y GIBSON, JANE. [Tr. Villegas García Carlos.] *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Edit. Trillas, México, 1986. 391 págs.

NAGHI, NAMAUFOROOSH. *Metodología de la investigación en administración Contaduría y Economía*. Edit. Limusa, México 1984. 531 págs.

OLIVARES OROZCO, SOCORRO Y GONZÁLEZ GARCÍA, MARTÍN. *Comportamiento Organizacional Métodos y estrategias*. 2ª. ed., ed. Banca y Comercio. 1995. 257 págs.

ROBBINS, STEPHEN P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 8ª. ed. Edit. Prentice Hall, México, 1999. 675 págs.