

1-1-2003

Análisis de una empresa farmacéutica como un sistema de organización social, racionalidad, satisfacción y mejoramiento del clima organizacional

Teresa de Jesús López Martínez
Universidad de La Salle, Bogotá

Fernando Saavedra Callejas
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

López Martínez, T. d., & Saavedra Callejas, F. (2003). Análisis de una empresa farmacéutica como un sistema de organización social, racionalidad, satisfacción y mejoramiento del clima organizacional. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/157

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ANALISIS DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA COMO UN SISTEMA
DE ORGANIZACION SOCIAL, RACIONALIDAD, SATISFACCION Y
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**TERESA DE JESUS LOPEZ MARTINEZ
FERNANDO SAAVEDRA CALLEJAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
BOGOTA DC.
2003**

**ANALISIS DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA COMO UN SISTEMA
DE ORGANIZACION SOCIAL, RACIONALIDAD, SATISFACCION Y
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**TERESA DE JESUS LOPEZ MARTINEZ
FERNANDO SAAVEDRA CALLEJAS**

**Proyecto de grado para optar el título de
Magíster en Administración de Empresas**

**Director
P. JAIME ORTIZ SANTACRUZ S.J.**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
BOGOTA DC.
2003**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

- ✓ Padre Jaime ORTIZ SANTACRUZ S.J., por su valiosa orientación y aportes como Director en el desarrollo del Proyecto de Investigación.
- ✓ Al Laboratorio Farmacéutico, que nos permitió realizar este trabajo junto con sus colaboradores.
- ✓ A Carlos Valbuena que con sus asesorías y orientaciones logramos culminar la tarea propuesta.
- ✓ A todas las personas que de una u otra forma nos brindaron apoyo y colaboración para que este proyecto se realizara.

Dedicatorias

A Dios, por darme la vida y la oportunidad de cumplir mis metas propuestas.

A mis Padres Jesús F. López y Ana Isabel Martínez, que me formaron en un maravilloso hogar con principios y valores morales; que con su inmenso amor me han brindado siempre su incondicional apoyo.

A todos mis familiares y amigos que siempre han estado conmigo en todo cuanto realizo.

Tere.

A mis mujeres...

Mi esposa Luz Mary.

Mis hijas Laura Carolina y

Natalia Valentina,

Mi Madre Ana Julia,

Por darme el apoyo y la paciencia para sacar

Adelante este proyecto.

Fernando.

TABLA DE CONTENIDO

	Pg.
0. INTRODUCCION	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA	4
1.1.1. Formulación del problema	4
1.2. JUSTIFICACION	5
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivos General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	6
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. MARCO TEORICO	7
2.1.1. Moral y Actitud	9
2.1.2. Cultura Organizacional	10
2.1.3. Clima Organizacional	12
2.1.4. Eficacia Organizacional	14
2.1.5. Teoría de Kurt Lewin	16
2.1.6. Teoría de Maslow	17
2.1.7. Teoría de Frederic Herzberg	18
2.1.8. Teoría de Mayo	20
2.1.9. Teoría del Clima Organizacional de Likert	21
2.1.10. Teoría de Shein del hombre complejo	24
2.1.11. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional	25
2.1.12. El clima organizacional en Colombia	26
2.1.13. La industria farmacéutica en Colombia	29

2.2.	MARCO CONCEPTUAL	41
2.2.1.	La motivación humana	41
2.2.1.1.	Tipos de motivación	42
2.2.1.2.	Factores motivantes en la empresa	43
2.2.1.3.	Motivación y satisfacción de los empleados	44
2.2.1.4.	Ciclo Motivacional	45
2.2.2.	La Satisfacción	46
2.2.2.1.	Satisfacción en el puesto	46
2.2.2.2.	La satisfacción en el empleo y el rendimiento	47
2.2.2.3.	Satisfacción en el empleo, rotación de empleados y ausencias	48
2.2.2.4.	La edad y la satisfacción en el empleo	49
2.2.2.5.	Nivel de ocupación y satisfacción en el empleo	50
2.2.2.6.	Tamaño de la organización y satisfacción en el empleo	50
2.2.3.	Clima organizacional	51
2.2.4.	La Comunicación interpersonal	54
2.2.5.	Incentivos	54
2.2.5.1.	Los sistemas incentivos	55
2.2.6.	Contribuciones	56
2.2.7.	La administración y el factor humano	56
2.2.7.1.	El objetivo de la empresa	56
2.2.7.2.	El Factor humano	58
2.2.7.3.	La dirección del factor humano	65
2.2.7.4.	El administrador debe llevar a cabo su cometido	66
2.2.7.5.	Acuerdos individuales	67
2.2.7.6.	Porqué trabajan los hombres	68
2.2.7.7.	El individuo puede ser dirigido	69
2.2.7.8.	La naturaleza social del hombre	69
2.2.7.9.	No existe el hombre promedio	71
2.2.7.10.	El deseo de responsabilidad	71
2.2.8.	Liderazgo	73
2.2.9.	Medio ambiente psicológico	73
2.2.9.1.	Actividades cotidianas	74
2.2.9.2.	Modelo de recompensas y rendimiento	74
2.2.9.3.	Teoría de las expectativas	76
2.2.10.	Las organizaciones son sistemas sociales	77
2.2.11.	Racionalidad de las Organizaciones	77

2.3.	MARCO INSTITUCIONAL	78
2.3.1.	Reseña histórica	78
2.3.2.	Misión	79
2.3.3.	Visión	79
2.3.4.	Política de calidad	79
2.3.4.1.	Cómo cumplir con la política de calidad	80
2.3.5.	Beneficios de los empleados	80
2.3.5.1.	Salud	80
2.3.5.2.	Recreación	81
2.3.5.3.	Gente en permanente desarrollo	81
2.3.5.4.	Económicos	82
2.3.5.5.	Permisos	83
2.3.5.6.	Otros beneficios	83
2.3.6.	Obligaciones del trabajador	84
2.3.7.	Fondo de empleados	84
2.3.7.1.	Reseña histórica	84
2.3.7.2.	Objetivos	85
2.3.7.3.	Dirección y administración	85
2.3.7.4.	Grupo primario	85
3.	ASPECTOS METODOLOGICOS DEL ESTUDIO	87
3.1.	DISEÑO METODOLOGICO	87
3.1.1.	Tipo de estudio	87
3.1.2.	Investigación cualitativa	88
3.1.3.	Universo población y muestra	89
3.1.4.	Instrumento	90
3.2.	PROCEDIMIENTO	90
3.3.	VARIABLES A MEDIR EN EL INSTRUMENTO	91
3.3.1.	Objetivos	92
3.3.2.	Cooperación	92
3.3.3.	Relaciones	92
3.3.4.	Liderazgo	92
3.3.5.	Inducción	92
3.3.6.	Toma de decisiones	93

3.3.7.	Innovación	93
3.3.8.	Motivación	93
3.3.9.	Control	93
4.	RESULTADOS	94
4.1.	VARIABLE OBJETIVOS	96
4.2.	VARIABLE COOPERACIÓN	97
4.3.	VARIABLE RELACIONES	98
4.4.	VARIABLE LIDERAZGO	99
4.5.	VARIABLE INDUCCION	100
4.6.	VARIABLE TOMA DE DECISIONES	101
4.7.	VARIABLE INNOVACIÓN	102
4.8.	VARIABLE MOTIVACIÓN	103
4.9.	VARIABLE CONTROL	104
4.10.	PROMEDIO DE LAS VARIABLES POR NIVEL DE OCUPACION	105
4.11.	DIAGNOSTICO	112
5.	DISCUSION	113
6.	CONCLUSIONES	117
7.	RECOMENDACIONES	121
7.1.	PROGRAMA DE INTERVENCION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	122
	BIBLIOGRAFIA	124
	GLOSARIO	127
	ANEXOS	131

LISTA DE TABLAS

	Pg.
Tabla 1. Factores motivacionales y factores higiénicos.	20
Tabla 2. Principales indicadores de la industria farmacéutica en Colombia 1991-1998.	29
Tabla 3. Localización de la producción de la industria farmacéutica en Colombia 1998.	30
Tabla 4. Indicadores laborales de la industria farmacéutica en Colombia 1997-1998.	30
Tabla 5. Comparación de los esquemas de necesidades.	34
Tabla 6. Matriz de necesidades y satisfactores.	40
Tabla 7. Índice de satisfacción en el empleo según la edad.	49
Tabla 8. Distribución porcentual del grado de participación de los empleados de la empresa farmacéutica.	89
Tabla 9. Variables del instrumento y niveles de importancia.	90
Tabla 10. Interpretación del grado de satisfacción.	91
Tabla 11. Variables a medir en el instrumento.	92

LISTA DE FIGURAS

	Pg.
Figura 1. Principales problemas de la industria farmacéutica 2000	31
Figura 2. Paralelo Maslow-Herzberg	32
Figura 3. Estados de motivación del hombre según Kurt Lewin	35
Figura 4. Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow	36
Figura 5. Factores psicológicos según Erich From	37
Figura 6. Factores higiénicos y motivacionales según Herzberg	38
Figura 7. Satisfacción de las necesidades humanas fundamentales según Max Neef	39
Figura 8. Ciclo motivacional	46
Figura 9. Mejor rendimiento, mejores recompensas, mayor satisfacción	47
Figura 10. Satisfacción en el trabajo VS. rotación y ausencias	48
Figura 11. Nivel de ocupación y satisfacción en el empleo	50
Figura 12. Modelo de recompensas, rendimiento y satisfacción	76
Figura 13. Sistema de organización social, racionalidad y satisfacción	120

LISTA DE GRAFICAS

	Pg.
Gráfica 1. Distribución de las variables evaluadas en la industria farmacéutica.	95
Gráfica 2. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor objetivos de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	96
Gráfica 3. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor objetivos.	96
Gráfica 4. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor cooperación de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	97
Gráfica 5. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor cooperación.	97
Gráfica 6. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor relaciones de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	98
Gráfica 7. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor relaciones.	98
Gráfica 8. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor liderazgo de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	99
Gráfica 9. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor liderazgo.	99
Gráfica 10. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor inducción de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	100
Gráfica 11. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor inducción.	100

Gráfica 12.	Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor toma de decisiones de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	101
Gráfica 13.	Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor Toma de decisiones.	101
Gráfica 14.	Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor innovación de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	102
Gráfica 15.	Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor innovación.	102
Gráfica 16.	Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor motivación de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	103
Gráfica 17.	Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor motivación.	103
Gráfica 18.	Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor control de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles ocupacionales.	104
Gráfica 19.	Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor control.	104
Gráfica 20.	Distribución de los promedios en los nueve factores evaluados en la empresa farmacéutica en el nivel 1.	105
Gráfica 21.	Distribución de los promedios en los nueve factores evaluados en la empresa farmacéutica en el nivel 2.	105
Gráfica 22.	Distribución de los promedios en los nueve factores evaluados en la empresa farmacéutica en el nivel 3.	106
Gráfica 23.	Distribución de los promedios en los nueve factores evaluados en la empresa farmacéutica en los tres niveles.	106
Gráfica 24.	Distribución de las respuestas del instrumento en el nivel 1.	107
Gráfica 25.	Distribución de las respuestas del instrumento en el nivel 2.	108

Gráfica 26.	Distribución de las respuestas del instrumento en el nivel 3.	109
Gráfica 27.	Distribución de las respuestas del instrumento en los tres niveles evaluados en la empresa farmacéutica.	110
Gráfica 28.	Distribución del promedio de las respuestas del instrumento en los tres niveles evaluados en la empresa farmacéutica.	111

ANEXOS

	Pg.
ANEXO A. INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL.	132
ANEXO B. PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL	137
ANEXO C. RESPUESTAS Y GRADO DE INTENSIDAD DE LOS INDICADORES DEL INSTRUMENTO	140
ANEXO D. VARIABLES A MEDIR EN EL INSTRUMENTO	142
ANEXO E. ESTADISTICAS DE PERSONAL DE LA EMPRESA FARMACEUTICA.	148
ANEXO F. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FARMACEUTICA	150
ANEXO G. INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA FARMACEUTICA	151

INTRODUCCION

Aunque siempre han existido relaciones laborales entre los hombres que viven en sociedad, fue en la Revolución Industrial cuando se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción, y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en estos aspectos, la industria fue aplicando algo de sus excedentes de bienes y conocimientos en procurar la satisfacción de sus trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como reducción considerable en los horarios de labor.¹

El empresario se ha olvidado del factor humano, por centrar sus intereses en la maximización de sus riquezas, dejando de lado factores como la motivación, capacitación y recompensas de sus trabajadores.

Los Directivos de las empresas deben, entonces, concientizarse de la realidad de las necesidades de sus empleados y diseñar políticas de administración de personal que lleven a buscar su satisfacción. Sin duda esto contribuirá a cambiar el clima organizacional.

También han surgido empresas en Colombia como Indupalma y la Alquería que involucran en sus planes estratégicos la actividad social. Según Rubén Darío Lizarralde, "todo lo que hicimos ha tenido una compensación en la empresa; no es que las palmas hayan producido más producto, sino que no lo dejamos perder". La gente trabaja motivada y comprometida con su cooperativa y sabe que cuanto más y mejor trabajen mayores serán los beneficios.²

Para hacer énfasis en estos factores hemos decidido medir una empresa Colombiana, en el sector de la producción, por medio de un instrumento que permite evaluar factores de motivación y satisfacción, mediante indicadores que

¹ Perspectiva Histórica http://www.teclaredo.edu.mx/unidad1/1_1.htm 30/04/0

reflejan las diferentes situaciones interpersonales, laborales, de relación etc., teniendo en cuenta la "Jerarquía de las Necesidades" clasificadas por autores como: Kurt Lewin, Abraham Maslow, Erich From, Herzberg Frederick y Max Neef.

La medición de estos factores conlleva ciertas dificultades debido a la resistencia o negativa de los directivos para afrontar la realidad.

Para realizar este estudio encontramos un sin número de disculpas de diferentes empresas que visitamos con el ánimo de medir su "**Clima Organizacional**" y las razones fueron:

- Temor a crear falsas expectativas en el personal
- "La empresa en este momento no está preparada para este tipo de medición".
- "Estamos en un proceso de reestructuración, por tanto no podemos permitir este tipo de estudio".
- "Debido al cambio constante del Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Selección, no es posible ya que los nuevos directivos no conocen la empresa".
- Por el fallecimiento del Presidente de una de las empresas que había aprobado el estudio, la nueva junta desconoció dicho acuerdo sin darnos su explicación al respecto.

Esta serie de razones han hecho que este estudio se dilate más de lo programado, obligándonos a buscar nuevas alternativas.

² Revista DINERO, "Lo social es la estrategia", (Abril de 2000) Edición 105, p. 71,

**ANALISIS DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA COMO UN SISTEMA DE
ORGANIZACION SOCIAL, RACIONALIDAD, SATISFACCION Y
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Para ser competitivos y sobrevivir en la era de la globalización, las empresas se han visto en la necesidad de hacer reestructuraciones, reduciendo personal y elevando el índice de desempleo. La creación de la Ley 100 de 1991 y Ley 50 de 1993, han cambiado las políticas para el trabajador en los aspectos de Seguridad Social y las formas de contratación respectivamente. El hecho de que Colombia este pasando por uno de los más altos índices de desempleo que se haya presentado en las últimas décadas, hace que los trabajadores vivan en total incertidumbre.

El empresario no ha revisado con honradez el clima organizacional, el bienestar de los empleados, los programas de capacitación, los sistemas de evaluación y su influencia en el desarrollo de los empleados con la organización y con su vida misma.

1.1.1 Formulación del problema

- ¿Existen programas empresariales orientados a conocer la opinión del trabajador respecto a la satisfacción de sus necesidades?
- ¿Cómo afecta al empresario y a la empresa la desmotivación y la falta de compromiso del trabajador?
- ¿Qué estrategias deben seguir los empresarios para incentivar al trabajador y crear en él compromiso e identificación con el trabajo que realiza?

1.2. JUSTIFICACION

Colombia es un país en donde la violencia y la inestabilidad llevan a que cada vez sea más importante la construcción de un entorno social estable. Por esto claramente, las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad.³

Para contribuir a la formación de un entorno social estable, las empresas deben preocuparse entre otras cosas por la satisfacción de sus trabajadores. Este factor depende de aspectos como el medio ambiente psicológico e incentivador de la organización, la capacitación, el enriquecimiento del contenido de las tareas, los sistemas de recompensa y las recompensas no financieras.

Es importante conocer el grado de satisfacción laboral ya que es una de las características importantes que interfieren en el desarrollo económico de las organizaciones, por tanto se revierte en compromiso.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General Determinar el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores de una empresa farmacéutica con la medición del grado de satisfacción.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico del grado de satisfacción de los trabajadores.
- Determinar los factores que inciden sobre el grado de satisfacción laboral.
- Proponer alternativas de solución para el mejoramiento de la satisfacción.

³ Revista DINERO, "Lo social es la estrategia", (Abril de 2000), Edición 105, P.71

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEORICO

El estado actual de las investigaciones, aun cuando no da una explicación única de la satisfacción en el trabajo, sí proporciona elementos aplicables en las psicologías laboral y organizativa.⁴

Robert Owen, propietario de una fábrica, en 1800, se preocupó por las necesidades humanas de sus trabajadores; se negó a emplear niños, enseñó aspectos de limpieza, fue considerado por algunos autores como el "Padre de la Dirección Personal"⁵

Andrew Ure, en 1885, publicó su obra "The Philosophy of Manufactures, donde incluyó factores humanos, proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.⁶

Frederick W. Taylor, a comienzos del siglo XX, en los Estados Unidos despertó el interés por las personas en el trabajo con sus postulados de la Administración Científica, preparando el criterio gerencial para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Aun cuando su meta siguió siendo la eficiencia técnica, su trabajo logró el reconocimiento y la productividad de los trabajadores, estableciendo la importancia del recurso humano.⁷

⁴ MANKELIUNAS, V. Mateo. Psicología de la motivación. México. Editorial Trillas S.A. 1996, P. 259

⁵ Perspectiva Histórica, Op. Cit., p.1

⁶ Perspectiva Histórica, Op. Cit., pp. 1-2

⁷ Perspectiva Histórica, Op. Cit., p. 2

Lilliam Gilberth, publicó en 1914 "The Psychology of Management", en el que se enfatizaba el aspecto humano del trabajo. Poco después se fundó la "National Personnel Association".⁸

En 1923, la National Perssonel Association, se convirtió en la American Management Association "dedicada exclusivamente a la consideración del factor Humano en el comercio y en la industria".⁹

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en las décadas de 1920 y 1930, en la Universidad de Harvard, llevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, realizaron los famosos Estudios de Hawthorne en la Western Electric Company de Hawthorne Illinois, obteniendo como conclusión que la organización es un sistema social y los trabajadores indudablemente son el elemento más importante de ese sistema. Para Mayo, los problemas del ser humano despertaron el interés de estudiarlos y la oportunidad de mejorar las empresas a través de su comprensión y aprovechamiento. Se reconoce a Elton Mayo como el padre de la Relaciones Humanas, antecedente de lo que más tarde se denominó, Comportamiento Organizacional.¹⁰

The Research Center for Group Dynamics en la Universidad de Michigan, The Perssonnel Research Board de la Universidad de Ohio y The National Training Laboratories en Bethel Maine, contribuyeron al desarrollo del comportamiento organizacional, con sus estudios y conclusiones sobre la dinámica de grupos, fundamentalmente sobre los temas de liderazgo y motivación.¹¹

En la época contemporánea, el énfasis en las personas en el ambiente laboral ayudó a que resurgieran los valores humanos y se equilibraran con la importancia que se daba a otros valores en el trabajo. No obstante se devaluó el maravilloso aporte que hicieron las relaciones humanas, al caerse en la hipocresía de ser amable, sonreír a los trabajadores, darles por su lado, pero sin dejar de ser manipuladores. El término

⁸ Perspectiva Histórica, Op. Cit., p. 2

⁹ Perspectiva Histórica, Op. Cit., p. 2

¹⁰ Perspectiva Histórica, Op. Cit., pp. 2-3

¹¹ Perspectiva Histórica, Op. Cit., p. 3

“Relaciones Humanas”, perdió gradualmente credibilidad, aunque se sigue utilizando.

A pesar de lo anterior, la madurez y sólidas bases que fueron adquiriendo los estudios de la conducta de los trabajadores en las organizaciones, llevaron a una nueva filosofía y a un nuevo criterio de dar tanta importancia a la satisfacción de los trabajadores, como a la calidad y productividad de la industria o empresa, la cual redundó en la acuñación del término o nombre de “Comportamiento Organizacional” ¹²

2.1.1. Moral y actitud. La moral está íntimamente ligada al estado motivacional, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción; y disminuye, cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Una alta moral va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil adaptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo.

Por otro lado, la baja moral va acompañada de una actitud de desinterés, negación, rechazo, pesimismo o apatía con relación al trabajo, y por tanto, la moral es una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales.

La moral organizacional puede definirse como la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse acepado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La Moral es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
- Necesidad de una meta.
- Progresos observables hacia la meta.
- Participación individual en las tareas participativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

2.1.2. Cultura organizacional. "En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

¹² Perspectiva Histórica, Op. Cit., pp. 3-4

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt, 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Serna (1997) "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

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

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

2.1.3. Clima Organizacional. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

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

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

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

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como ".. la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son ".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como ".. las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización

con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

2.1.4. Eficacia Organizacional. Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya citado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones

multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación

2.1.5. Teoría de Kurt Lewin. Las necesidades humanas básicas. Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estados de motivación: A medida que crece y madura, va sobrepasando los estados más bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados. Las diferencias individuales influyen poderosamente en cuanto a la duración, intensidad y posible fijación de cada uno de esos niveles. Los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

- **Necesidades fisiológicas.** Son las llamadas necesidades primarias, vitales o vegetativas; se relacionan con la supervivencia del individuo: son innatas e instintivas y exigen satisfacciones periódicas y cíclicas. Situado en el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas se hallan también en los animales. Las principales necesidades fisiológicas son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros.
- **Necesidades psicológicas.** Son necesidades secundarias-exclusivas del hombre adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida. Representan un patrón más elevado y complejo de necesidades que casi nunca quedan satisfechas a plenitud.

Las principales necesidades psicológicas son:

- *Necesidad de seguridad íntima*, es la necesidad que lleva al individuo a su autodefensa, a la búsqueda de protección contra el peligro, la amenaza o la privación potenciales. Las necesidades de seguridad íntima conducen al individuo a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal.

- *Necesidad de participación*, es la necesidad de formar parte de algo, de tener contacto humano, de participar con otras personas en alguna iniciativa. Elton Mayo enfatizó bastante en la necesidad de participación para explicar el comportamiento en grupo. La aprobación social, el reconocimiento del grupo, la necesidad de calor humano, de formar parte de algún grupo, de dar y recibir amistad se constituyen en necesidades de este tipo y llevan al hombre a vivir en grupo y a socializarse.
- *Necesidad de autoconfianza*. Es una necesidad resultante de la autovaloración de cada individuo. Se refiere a la manera como cada persona se ve y se evalúa a la autoestima y a la consideración que tiene consigo mismo.
- *Necesidad de afecto*, es la necesidad de dar y recibir amor y cariño.
- **Necesidades de autorrealización**. Son las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establece metas cada vez más complejas. Es el impulso de cada individuo para realizar su propio potencial y estar en continuo autodesarrollo¹³.

2.1.6. Teoría de Maslow¹⁴. Jerarquía de las necesidades. Para hablar de satisfacción laboral es ineludible citar los enfoques del psicólogo **Abraham Maslow**; este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal en la que las necesidades básicas o "instintivas" se encuentran debajo y las superiores o "racionales" arriba (de abajo hacia arriba: Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización). Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias o urgentes respecto de las superiores.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Mac Graw Hill, Interamericana S.A. 5ª Edición. Santa fe de Bogotá pp. 145-147.

¹⁴ MASLOW, Abraham Toward a Psychology of Being – Van Nostrand Co . 1968

- **Necesidades Fisiológicas.** Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos: respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor, etc. Si no son cubiertas estaría amenazada nuestra subsistencia física.
- **Necesidad de Seguridad (o de estabilidad).** Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora y con evitar el peligro y prever el futuro.
- **Necesidades Sociales (o de afiliación o aceptación).** Necesitamos vivir en relación con nuestros semejantes y pertenecer a un grupo en donde puedan reproducirse las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).
- **Necesidad de Estima.** No nos basta con integrar un grupo humano sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, status, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. También importa el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.
- **Necesidad de Autorrealización.** Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal¹⁵.

2.1.7. Teoría de Frederick Herzberg, factores motivadores e higiénicos.

Herzberg, realizó un estudio a fines de la década de los cincuenta entre contadores e ingenieros de diez empresas en Pittsburgh, EE.UU. El estudio se basó en cuestionarios individuales en los que se indagaban aspectos de su trabajo que les provocaban satisfacción e insatisfacción. Los resultados permitieron consolidar sendas listas de factores y lo sorprendente es que resultaron distintas por lo que los factores que motivan al estar presentes no son los mismos que los que desmotivan.

- Herzberg, utilizó el término sanitario de "Factores higiénicos" para expresar la idea de su función preventiva. Algunos de estos factores serían:
 - Políticas de recursos humanos de la empresa

- La calidad de la supervisión
 - El clima de las relaciones interpersonales.
 - Las condiciones físicas del trabajo.
 - El salario recibido.
-
- El trabajo en sí es fuente de orgullo y satisfacción para la persona que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal.
 - El trabajo en sí (su relación con el gusto y la vocación de la persona).
 - El grado de logro (según la tarea fácil, rutinaria, difícil, imposible).
 - La posibilidad de progreso.
 - El grado de responsabilidad y autonomía asignadas.
 - El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en la empresa, lo que Herzberg nos dice es que si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con necesidades inferiores o "instintivas de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques al no estar suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecen como motivadoras las superiores.¹⁶

¹⁵ MASLOW, Abraham. Motivation and Personality- Haeper & Row. 1954

¹⁶ Motivación de Calidad, "El aporte de los Clásicos"

Tabla 1. Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

Factores motivacionales (De Satisfacción)	Factores higiénicos (De Satisfacción)
Contenido del Cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

17

2.1.8. Teoría de Mayo. El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo;
- Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.

- Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.1.9. Teoría del Clima Organizacional de Likert¹⁸. La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales.** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias.** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- **Variables finales.** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

¹⁸ BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las organizaciones; Definiciones, diagnostico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 1999

- Clima de tipo autoritario.
 - Sistema I. Autoritario explotador
 - Sistema II. Autoritarismo paternalista.
 - Clima de tipo Participativo.
 - Sistema III. Consultivo.
 - Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

- Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).
- Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar

- El ambiente que existe en cada categoría.
- El que debe prevalecer.
- Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

2.1.10. Teoría de Shein del Hombre Complejo¹⁹. La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

¹⁹ BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las organizaciones; Definiciones, diagnostico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 1999

- Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

2.1.11. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional²⁰.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración:

²⁰ DESSLER, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional : México: Prentice Hall. 1979

referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

2.1.12. El Clima Organizacional en Colombia. El empresario colombiano no tiene muy claro lo que significa el Clima Organizacional y de las implicaciones que esta realidad tiene para su negocio, para su quehacer gerencial, para el bienestar de su gente y para la productividad de la empresa.

El clima organizacional corresponde a la categoría de términos que siempre está presente y nunca pasa de moda ni pasará pero que tampoco figura en el inventario de las modas gerenciales. Se trata de realidades como la motivación para el trabajo, la satisfacción laboral, el desempeño, el diseño del puesto de trabajo o la calidad de vida laboral. Con frecuencia se piensa que es más importante hacer gestión financiera o tecnológica que ocuparse de asuntos poco productivos como el clima organizacional.²¹

- En Colombia, la participación de las empresas en lo social no es nueva. Desde hace años, organizaciones como la Fundación Carvajal en Cali, la Fundación

²¹ TORO, Álvarez Fernando "Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo" N° 49 Medellín Enero-Abril 1996 pp. 66 -67

Corona o Compartir muestran una clara vinculación del sector privado con el desarrollo social de sus comunidades. También han surgido empresas como Indupalma y la Alquería que involucran en sus planes estratégicos la actividad social y organizaciones que como el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá han decidido participar de lleno en la Administración Pública; el caso de Indupalma es un modelo diferente de desarrollo social y su éxito está en que ha producido resultados extraordinarios tanto para la comunidad como para la misma empresa; este mismo crecimiento se observa en la producción de aceite y en los ingresos totales de la empresa.

- Según Rubén Darío Lizarralde, “todo lo que hicimos ha tenido una compensación en la empresa; no es que las palmas hayan producido más producto, sino que no lo dejamos perder”. La gente trabaja motivada y comprometida con su cooperativa y sabe que cuanto más y mejor trabajen mayores serán los beneficios.²²
- Empresas Públicas de Medellín fue transformada en una Empresa Industrial y Comercial del Estado. La entidad tiene por objeto la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas por red y telecomunicaciones.
- Por su naturaleza de Empresa Industrial y Comercial del Estado se encuentra sometida a las disposiciones de la ley comercial para el desarrollo de sus actividades, lo cual la sitúa, en principio, en igualdad de condiciones con las empresas de servicios públicos domiciliarios.
- La aplicación de rigurosos criterios de eficiencia administrativa y el empleo de sistemas tecnológicos adecuados, la han consolidado como una de las empresas modelo de servicios públicos en Latinoamérica y como la primera en Colombia.
- Pero más allá de cualquier indicador, Empresas Públicas de Medellín vive y se mantiene a través de su gente. En su interior se ha gestado y consolidado una sólida cultura empresarial, como producto de la identidad de propósitos que existe entre la comunidad que se sirve de ella y su administración.

- Esa cultura empresarial se manifiesta en un profundo sentido de pertenencia por la entidad, no sólo por parte de sus funcionarios, empleados y trabajadores, sino también por parte de la comunidad, que la quiere, la respeta y cierra filas en torno a ella para defenderla de amenazas externas. Se ha generado así un verdadero círculo virtuoso: la gente apoya a las Empresas Públicas de Medellín porque son eficientes, y ellas son eficientes gracias al respaldo de la gente.²³
- En un hospital de Santa fe de Bogotá se realizó la evaluación de la efectividad de un programa de motivación laboral en 19 miembros del personal de enfermería que participaron voluntariamente tanto en el seminario Alcanza tu armonía laboral, como en el proceso investigativo. Los resultados relevantes del estudio fueron los cambios positivos en el desempeño, la satisfacción y la mejoría en el autoconcepto laboral: además, el trabajo adelantado contribuyó con el desarrollo y crecimiento personal laboral de sus participantes.²⁴
- Un estudio realizado del diagnóstico del clima organizacional en 20 empresas colombianas de Bogotá , Cali y Medellín, ubicadas principalmente en los sectores de servicios, financiero e industrial, en su mayoría con más de 300 empleados. Aunque existen obvias diferencias entre las empresas, el perfil general medio que hemos obtenido muestra que los factores en que se registra las más positiva percepción del personal son: Sentido de pertenencia, estabilidad, relaciones interpersonales y valores colectivos. Este tipo de resultados muestra que existe una percepción muy favorable del compromiso con la empresa, de la solidez y estabilidad y de la calidad de vida de relación en el trabajo. En segunda instancia aparecen, con valores significativamente más bajos que en los anteriores las variables estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección. Estos son factores que describen la imagen del personal de mando y que hemos denominado Variables descriptoras de la imagen Gerencial (Fernando Toro Alvarez. 1.996)

²² Revista DINERO, " Lo social es la estrategia", (Abril de 2000) Edición 105, p. 71,

²³ INFORMACION INSTITUCIONAL www.epm.net

²⁴ SUAREZ, M. Edilma. "La Investigación desde el deseo, utilidad y vida" . N° 1 Vol.1 Enero-Junio 1.999 pp. 47-53

2.1.13. La Industria Farmacéutica en Colombia²⁵. La participación de la Industria Farmacéutica en el conjunto manufacturero se ha mantenido entre el 3.6% y el 4% entre 1991 – 1998 y el empleo generado por esta industria ha contribuido con el empleo industrial entre el 2.5% - 3% de ese período.

El empleo creció a una tasa del 5% superando a la de la industria total del 3%

Tabla 2. Principales indicadores de la industria farmacéutica en Colombia 1991-1998

Indicador	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
No. Establecimientos	121	132	114	130	132	134	135	131
Personal ocupado	12313	17555	17608	18580	19592	18851	17778	18070
Exportaciones US.	1396	2870	2346	12834	72355	141554	195401	130207
Importaciones US.	35554	51520	65949	126898	242355	226207	285381	427824

Fuente ANDI

El 50% de los establecimientos pertenecen a la categoría de pequeña empresa, es decir emplearon en 1996 menos de 50 personas individualmente. El 27.6% de los establecimientos pertenecen a la categoría de mediana empresa, entre 50-200 trabajadores cada establecimiento y el 22.4% restante corresponde a gran empresa, es decir la que emplea más de 200 personas.

La industria farmacéutica entre 1991-1998 ha incrementado notablemente su productividad laboral. En 1991 generó \$ 14 millones de valor agregado, por cada trabajador empleado, hecho que se ha triplicado a llegar este indicador a \$40 millones por trabajador en 1998. Ello se puede explicar por la puesta en marcha de la medida referente a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a partir de 1995 y que ha dado como resultado una mayor calificación del recurso humano de esta industria.

El mercado total de productos farmacéuticos en Colombia es de US. \$1080 millones en 1998 y de US. \$1023 millones en 1999. El decrecimiento del mercado tanto en dólares como en pesos constantes, entre 1998 -1999 se puede explicar por la caída

²⁵ ANDI, Cámara de la Industria Farmacéutica. La industria Farmacéutica en Colombia 1991-2000

del mercado ético, posiblemente afectado por el alza en la tasa de cambio del peso frente al dólar, y posiblemente también por la caída en la demanda agregada y el alto índice de desempleo que registró el país en 1998 y que persistió en 1999.

Tabla 3. Localización de la producción de la industria farmacéutica en Colombia 1998

Principales departamentos	Colombia establecimientos		Personal ocupado	
	Número	Part. %	Total	Part. %
Antioquia	13	9.9	991	5.5
Atlántico	10	7.6	1.103	6.1
Bogotá	72	55.0	10.183	56.4
Cundinamarca	3	2.3	130	0.7
Santander	3	2.3	72	0.4
Valle	24	18.3	5.413	30.0
Otros	6	4.6	178	1.0
Total	131	100.0	18.070	100.0

Fuente ANDI

- **Indicadores Laborales.**

La industria farmacéutica tuvo un comportamiento positivo en cuanto a los principales indicadores laborales.

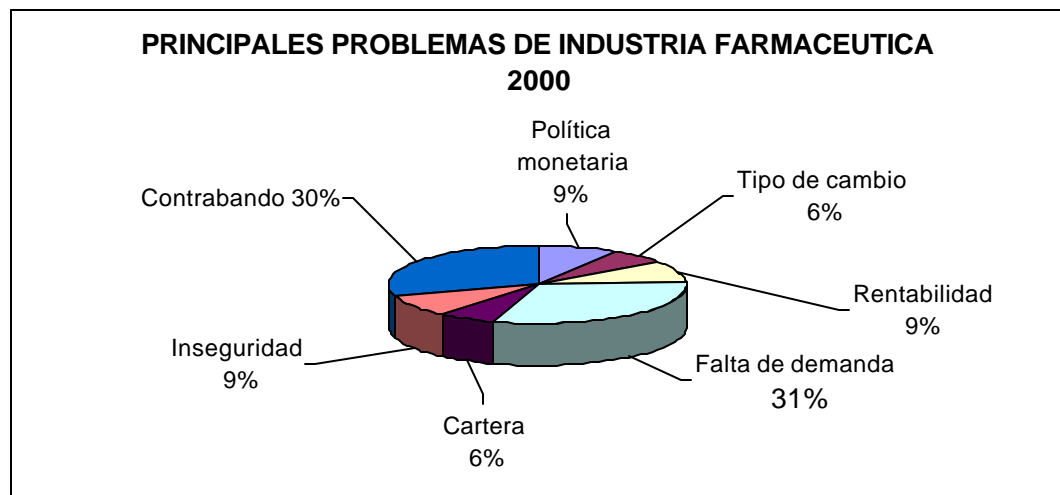
Tabla 4. Indicadores laborales de la industria farmacéutica en Colombia 1997-1998

	1997	1998	Variación anual %
Industria farmacéutica			
Sueldos y salarios por trabajador(m \$ de 1996)	6.2	7.1	14.5
Productividad/trabajador(m \$ por empleado)	62.625	67.391	7.6
Empleo total	17.778	18.070	1.6
Total industria			
Sueldos y salarios por trabajador(m \$ de 1996)	4.200	4.388	2.4
Productividad/trabajador(m \$ por empleado)	57.681	59.639	3.4
Empleo total	630.649	593.022	-6.0

Fuente ANDI

- La evolución de la industria farmacéutica, nos muestra que pese a la caída de la producción registrada en el año de 1997, en los primeros meses de 1998 este sector industrial, había comenzado a mostrar signos de recuperación. Sin embargo este dinamismo se perdió y desde abril del 2000, la industria mostró graves síntomas de desaceleración. La industria farmacéutica se vio afectada por la crisis de la economía como así lo indican la caída en la producción, en las ventas, el alza en los inventarios y la baja utilización de la capacidad instalada.
- En Diciembre de 1997 la utilización de la capacidad instalada se encontraba en su nivel más bajo 57%, muy similar al de Enero de 1998. En 1998 se recuperó ligeramente llegando al 72% de utilización en promedio. Durante 1999 el promedio de utilización cayó al 68% pero en el 2000 la utilización de la capacidad instalada estuvo por encima del promedio, es decir el 72.8%.
- Según los empresarios farmacéuticos, los principales problemas que han obstaculizado la actividad industrial en el 2000 son en su orden falta de demanda y el contrabando. Le siguen, aunque con una calificación bastante menor, la rentabilidad, la inseguridad, la política monetaria y la lenta rotación de la cartera.

Figura 1. Principales problemas de la industria farmacéutica. 2000

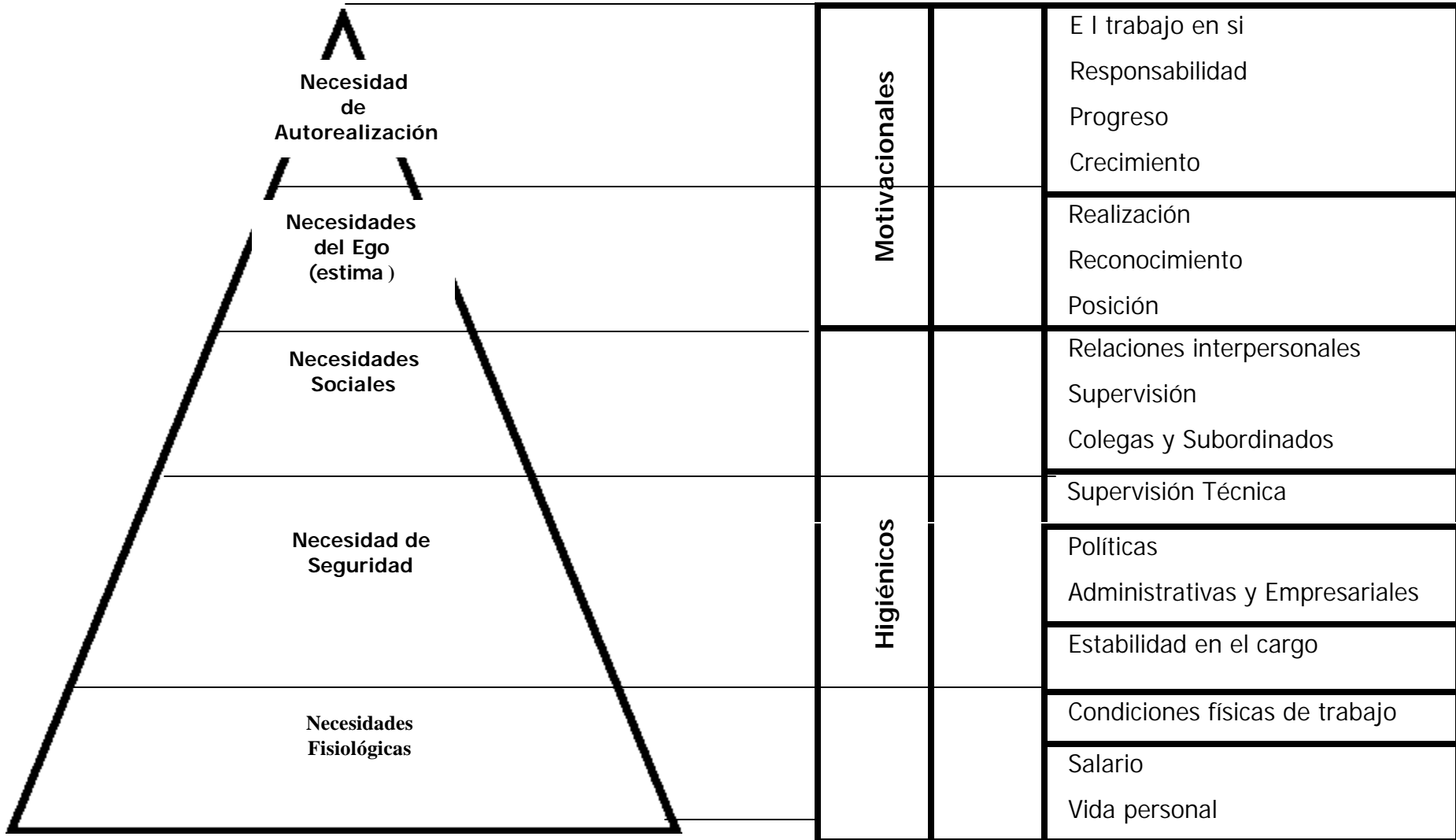


Fuente ANDI

**JERARQUIA DE LAS NECESIDADES
DE MASLOW²⁶**

**FACTORES DE HIGIENE-MOTIVACION
DE HERZBERG**

Figura 2. Paralelo Maslow-Herzberg



²⁶ KEITTH, Davis. "Humanan Behavior at work: Human Relation and Organizational Bahavior, New York, Mac Graw Hill, 1977 p.59

Tabla 5. Comparación de los esquemas de necesidades

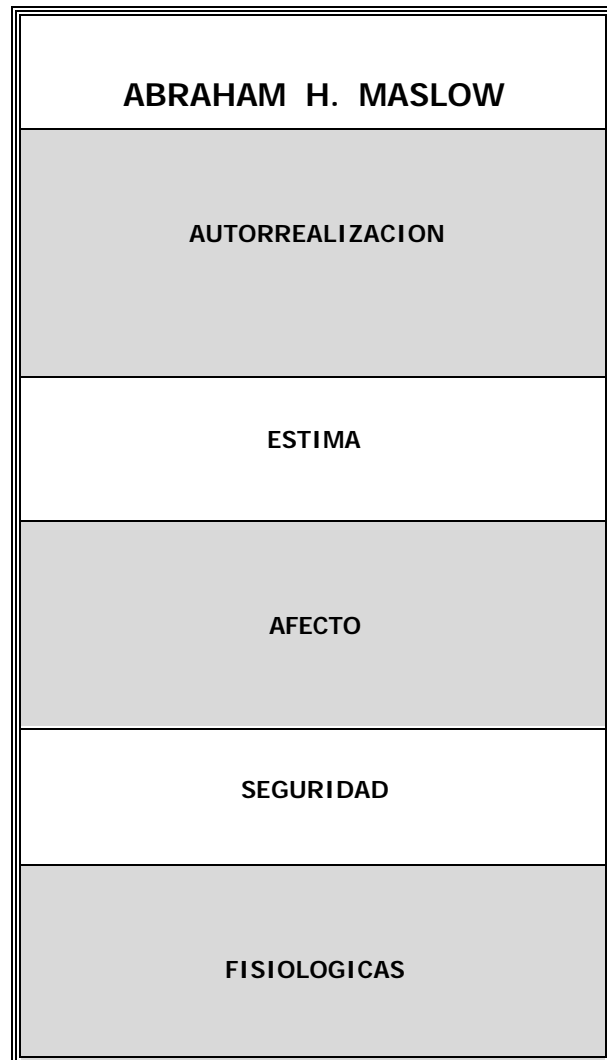
KURT LEWIN		ABRAHAM H. MASLOW	ERICH FROM	HERZBERG FREDERICK	MAX NEEF
PSICOLOGICAS	AUTORREALIZACION	AUTORREALIZACION	LIBERTAD	EL TRABAJO EN SI RESPONSABILIDAD PROGRESO CRECIMIENTO	LIBERTAD
			TRASCENDENCIA		CREACION
			ESTRUCTURA		OCIO
	AFECTO AUTOCONFIANZA PARTICIPACION SEGURIDAD INTIMA	ESTIMA	IDENTIDAD	REALIZACION RECONOCIMIENTO POSICION	ENTENDIMIENTO
			ARRAIGO		IDENTIDAD
		AFECTO	RELACIONES	RELACIONES INTERPERSONALES SUPERVISION COLEGAS Y SUBORDINADOS	PARTICIPACION
					AFECTO
	PROTECCION	SEGURIDAD	SUPERVISION TECNICA POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES ESTABILIDAD EN EL CARGO	PROTECCION	
				CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	
	FISIOLOGICAS	SATISFACCION	FISIOLOGICAS	SALARIO VIDA PERSONAL	SUBSISTENCIA

KURT LEWIN²⁷



Figura 3. Estados de motivación del hombre según Kurt Lewin

²⁷ Kurt Lewin, A Dynamic Theory of Personality, Nueva York, Mc Graw Hill Book Co, 1935

ABRAHAM H. MASLOW²⁸

Este autor identifico cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal en la que las necesidades básicas o "instintivas" se encuentran debajo y las superiores o "racionales" arriba (de abajo hacia arriba: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización).

Sugirió que, una vez satisfecho los primeros cuatro niveles el comportamiento del individuo se motivaría por la necesidad de la autorrealización. Esta se refiere a la necesidad que tiene un individuo de realizarse al maximizar la utilización total de sus capacidades, habilidades y potencial.

Maslow describe una imagen muy positiva de una persona autorrealizada: como ya no le impulsan las carencias, la persona autorrealizada está motivada para crecer y lograr todas sus aspiraciones.

Figura 4. Jerarquía de las necesidades según Abraham H. Maslow

²⁸ Gibson Ivancevich Donnelly, Las Organizaciones, Addison Wesley Iberoamericana, EE.UU. , 1994 , Edición Única autorizada en Español, Pp. 92-93

ERICH FROM²⁹

ERICH FROM	<i>Destaca la importancia de los factores psicológicos en todo el proceso social en el carácter del hombre y su dependencia de los influjos externos. Comparte con Freud que el hombre es un ser fundamentalmente antisocial; la sociedad debe domesticarlo conociendo sus satisfacciones directas de aquellos impulsos que por ser biológicos no se pueden extirpar.</i>
LIBERTAD	
TRASCENDENCIA	<i>Ciertas necesidades comunes a todos, como el hambre, la sed, el apetito sexual, el amor, el odio, deseo de poder, sumisión, el goce de los placeres sexuales y el miedo de ese goce son resultantes del proceso social. El hombre liberado de los lazos de la sociedad que a la vez lo limiten y le otorguen seguridad.</i>
ESTRUCTURA	
IDENTIDAD	<i>Es lícito para un hombre buscar aquellas riquezas que son necesarias para mantener el nivel de vida propio de su posición social.</i>
ARRAIGO	<i>El empeoramiento de su posición económica y social se manifestó en su creciente descontento, en la formación de organizaciones propias, huelgas o hasta violentas insurrecciones –</i>
RELACIONES	<i>El Capitalismo liberó al individuo .Liberó al hombre de la regimentación del sistema corporativo; le permitió elevarse por sí solo y tentar su suerte .El individuo se convirtió en dueño de su destino: suyo sería el riesgo, suyo el beneficio. El esfuerzo individual podría conducirla al éxito y a la independencia económica.</i>
SEGURIDAD	
FISIOLOGICAS	

Figura 5. Factores Psicológicos según Erich From

²⁹ From, Erich “el miedo a la Libertad” Editorial Paidós, SAICF, Buenos aires

HERZBERG FREDERICK³⁰

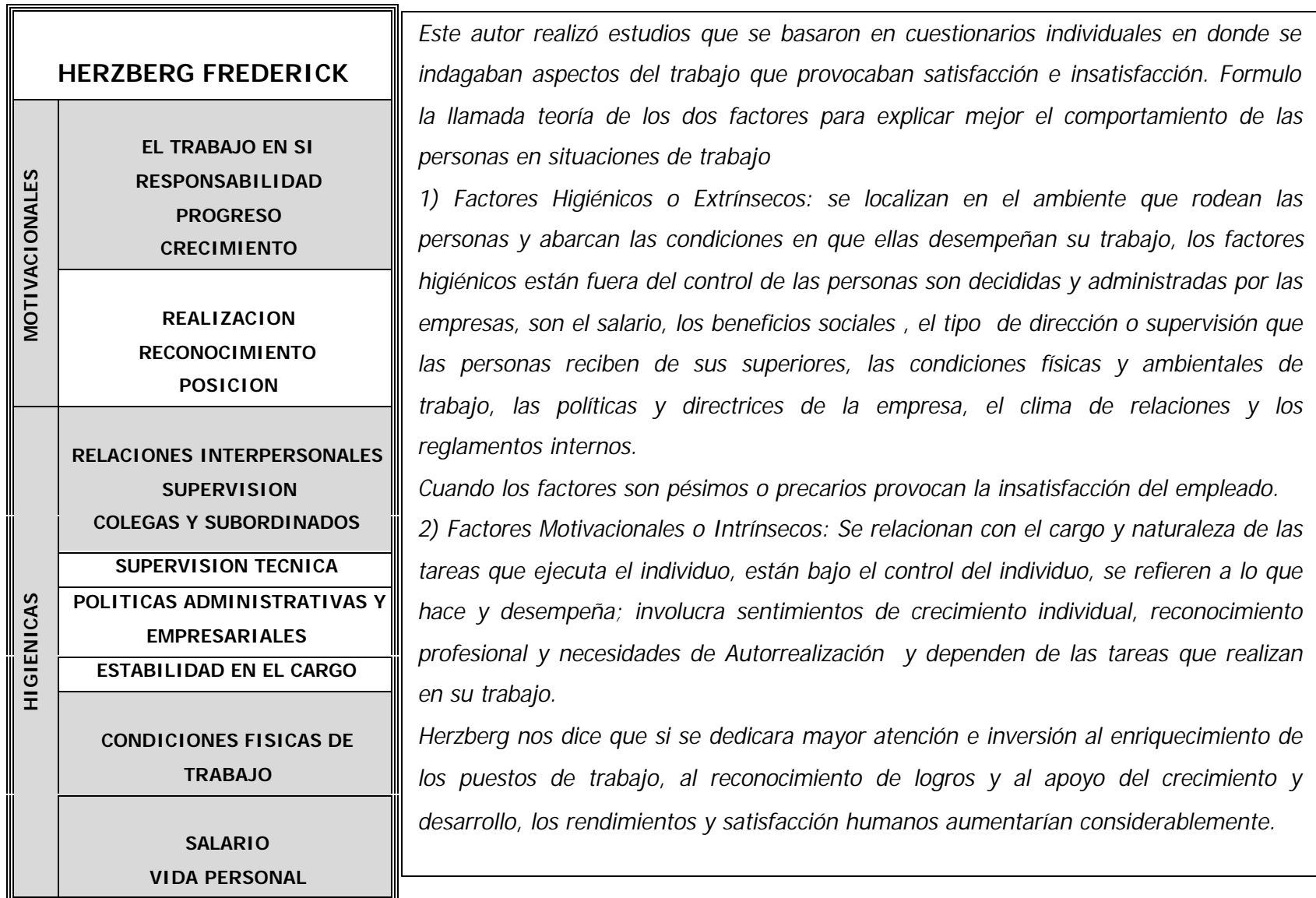


Figura 6. Factores Higiénicos y Motivacionales según Herzberg Frederick

³⁰ GIBSON, Ivancevich Donnelly, Las Organizaciones, Addison Wesley Iberoamericana, EE.UU. , 1994 , Edición Única autorizada en Español, Pp. 105-109

MAX NEEF³¹



Para Max Neef en El Desarrollo a Escala Humana se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y tecnología de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía, de la sociedad civil con el estado.

El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos, será aquel que permita elevar mas la calidad de vida de las personas y esta dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades fundamentales.

- *Cualquier necesidad humana fundamental no satisfecha de manera adecuada produce una patología.*
- *Hasta el momento se han desarrollado tratamientos para combatir patologías individuales o de pequeños grupos.*
- *Hoy en día nos vemos enfrentados a una cantidad de patologías colectivas que aumentan de manera alarmante, para las cuales los tratamientos aplicados han resultado ineficaces.*
- *Los satisfactores son formas de **ser, tener, hacer y estar** de carácter individual y colectivo conducentes a la actualización de necesidades; por otro lado clasifica según categorías axiológicas de **subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.***

Figura 7. Satisfacción de las Necesidades Humanas fundamentales según Max Neef

³¹ FUNDACION DAG HAMMARSKJÖLD- CEPUR "Desarrollo a escala Humana" Una Opción para el Futuro Proyecto 20 Editores Medellín Col. 1986

Tabla 6. Matriz de necesidades y satisfactores ³² Necesidades según categorías Existenciales				
Necesidades según categorías axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1/ Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	2/ Alimentación, abrigo, trabajo	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social
PROTECCION	5/ Cuidado, adaptabilidad, Autonomía, equilibrio, solidaridad	6/ Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistema de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	8/ Contorno vital, contorno social, morada
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, paisano, voluntad, sensualidad, humor	10/ amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ambito de interacción formativas, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
PARTICIPACION	17/ Adaptabilidad, receptibilidad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	19/ Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	20/ Ambitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia
OCIO	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
CREACION	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, nacionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26/ Habilidades, destrezas, método, trabajo	27/ Trabajar, inventar, idear, construir, componer, diseñar, interpretar	28/ Ambitos de producción y retroalimentación, talleres, agrupaciones, ateneos, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
IDENTIDAD	29/ Pertenencia, coherencia, diferenciación, Autoestima, asertividad	30/ Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	31/ Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbito de pertenencia, etapas madurativas
LIBERTAD	33/ Autonomía, Autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer espacio temporal, meditar	36/ Plasticidad

³² FUNDACION DAG HAMMARSKJÖLD- CEPUR “Desarrollo a escala Humana” Una Opción para el Futuro. Proyecto 20 Editores. p. 42

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. La motivación humana. Según Chiavenato, la motivación es uno de los factores Internos que requieren una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

La motivación es una tarea compleja y difícil. Es una relación de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas rápidas y sencillas para los problemas de la motivación. De hecho, una gran cantidad de ideas sobre la motivación están en conflicto y las personas adoptan posiciones diferentes. Por otra parte, hay algunos lineamientos básicos que son útiles para mejorar la motivación.

Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas³³.

Entendemos por motivación, el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y direcciona hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. En esta definición existen tres elementos fundamentales: Necesidad insatisfecha, objetivo personal y satisfacción de la necesidad. A estos tres elementos hay que agregarles dos condiciones:

³³ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo II, Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV., PP. 144.

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.
- El tema de la motivación como capítulo de gestión admite dos enfoques complementarios a saber:
- El enfoque psicológico: Tiende a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, el historial personal y sus anomalías tales como neurosis, psicosis, etc.
- El enfoque socio-organizacional: Dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

2.2.1.1 Tipos de motivación. Es posible distinguir diferentes tipos de motivación teniendo en cuenta cuales son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.

- **Motivación intrínseca.** Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
- **Motivación extrínseca.** En este caso lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos).
- **Motivación trascendente.** Se refiere a la satisfacción o beneficio que obtiene un tercero o bien porque éste evita algo negativo para él.

Los tres tipos de motivación no se dan aislados, convergen en cada persona y en cada tarea.

Aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes relativamente extensos de empleados motivados y brindarán su personal mejores condiciones para una calidad de vida laboral satisfactoria.³⁴

2.2.1.2. Factores motivantes en la empresa³⁵. Desde el punto de vista de la organización, identificar los factores de la motivación, es la base para encarar diagnósticos del grado de motivación de la gente en una organización o en una parte de ella, debido a la importancia que la motivación tiene sobre la Productividad y la Calidad de vida laborales. En este aspecto, hay tres factores importantes:

- La atracción de la tarea que desempeña la persona: Comprende:
 - Condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea como
 - ✓ Disponibilidad de los instrumentos pertinentes.
 - ✓ Condiciones físicas.
 - Relaciones en el medio profesional respectivo.
- Las condiciones de la organización que rodean la tarea: Pueden agruparse en tres campos fundamentales:
 - El estilo básico de liderazgo que ejercen los superiores sobre la persona.
 - Orientación adecuada (valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones).
 - ✓ Participación en las decisiones de la empresa.
 - ✓ Autonomía para ejercer creatividad e innovación.
 - ✓ Capacitación y Asistencia.
 - ✓ Retroalimentación laboral.
 - ✓ Remuneración y reconocimiento apropiados.
 - La atmósfera o clima humano reinante en el sector y la organización.
 - ✓ Cantidad y calidad de la comunicación.

³⁴ Motivación de calidad. "Introducción"

<http://calidad.bizhosting.com/motivacion/introduccion.html> 30/04/00. P.P. 1-2

³⁵ HERZBERG, Frederick. Cómo motivar a sus empleados – Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, N° 49

- ✓ Nivel de confianza mutua.
- ✓ Espíritu de cooperación.
- ✓ Forma de manejar el conflicto y el cambio.
- Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.
 - ✓ Búsqueda, selección, incorporación.
 - ✓ Capacitación y desarrollo.
 - ✓ Asignación, evaluación y promoción.
 - ✓ Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización.
 - ✓ Desvinculación.
- La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la "Calidad de Vida" de la persona: Está relacionada con:
 - La interferencia con la situación familiar y los objetivos personales.
 - Receptividad de la organización para los problemas personales del trabajador.

2.2.1.3. Motivación y Satisfacción de los empleados³⁶. Es muy común que en las organizaciones no se les dé suficiente motivación a las personas, por lo que pierden interés en su trabajo Y su satisfacción disminuye. El departamento de personal tiene numerosas actividades que pueden contribuir a resolver los problemas de este tipo. Puede contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción en el empleo, aun cuando no supervise a los empleados participantes. Este problema constituye uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la administración de personal en todos los tipos de organizaciones, tales como hospitales, fábricas, oficinas y escuelas.

Cómo la dirección de personal influye en la motivación y la satisfacción
 La dirección de personal tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. La función de personal entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas. Por ejemplo, sus actividades de educación y capacitación

³⁶ HERZBERG, Frederick; MUSNER, Bernard; y SNYDERMAN, Bárbara V. The Motivation to Work – John Willey & Sons, New York, 1959

motivan con frecuencia a los empleados en forma directa. Al mismo tiempo, esas actividades capacitan a los supervisores sobre cómo motivar a los empleados. El asesoramiento establece un contacto directo con los empleados y, a menudo, influye en ellos para que tengan un mejor rendimiento o reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo. De este modo, se acumula la motivación y la satisfacción.

De modo similar, las normas y las prácticas de personal tienen influencia directa sobre la motivación y la satisfacción³⁷.

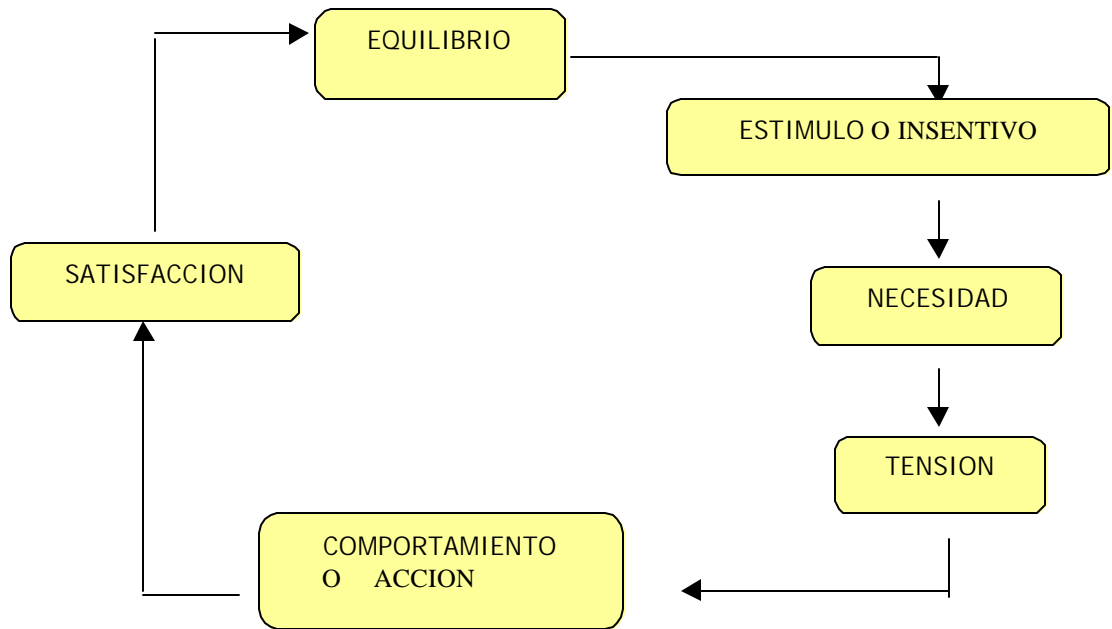
2.2.1.4. Ciclo Motivacional. El ciclo Motivacional comienza cuando surge una **necesidad**, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez **satisfecha** la **necesidad**, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.³⁸

Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.³⁹ (Ver Figura 8)

³⁷ Mc Graw Gill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo II Op.Cit. p.143

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op. Cit pp.50-51

³⁹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mac Graw Hill Interamericana S.A. 5a Edición. Santa fe de Bogotá. p.147



40

Figura 8. Ciclo Motivacional

2.2.2 Satisfacción. Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción a cerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las demandas hechas sobre ellas. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasa las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización si le es posible⁴¹.

2.2.2.1. Satisfacción en el puesto. La actitud general de un individuo hacia su puesto.⁴²

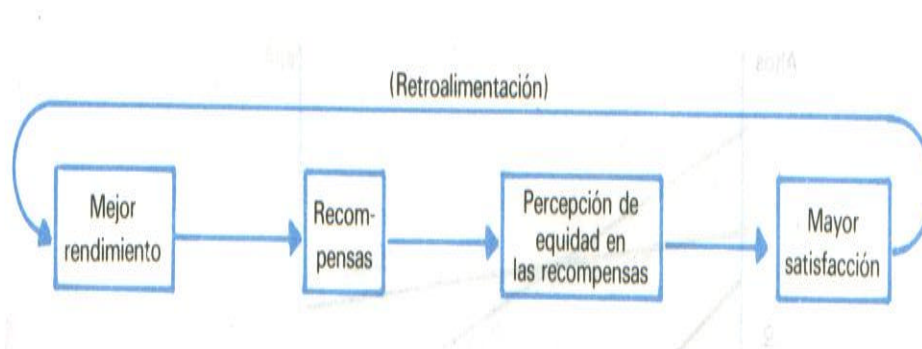
⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración, Op.Cit. P. 147

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op.Cit. P.82

⁴² Actitudes. "¿Qué son las actitudes?" http://www.teclaredo.edu.mx/unidad1/1_8.htm
30/04/00 p.3

2.2.2.2. La satisfacción en el empleo y el rendimiento. Están relacionados la satisfacción y el rendimiento elevado? Si es así, cuál es la relación? Históricamente, se suponía que los trabajadores más satisfechos tenían un mejor rendimiento. A menudo existen relaciones positivas entre la satisfacción elevada y el rendimiento mejorado, pero la mayoría de las veces no son muy notables. Hay muchos trabajadores satisfechos que no son grandes productores. Siguen contentándose con realizar tan sólo un trabajo promedio. La satisfacción no es por si misma un motivador poderoso, pero suele mantener a los empleados en tal estado que se muestran más receptivos al ambiente de motivación, cuando éste se les proporciona. Esta relación explica probablemente la conexión que se encuentra a menudo entre la satisfacción y el rendimiento.

Figura 9. Mejor rendimiento, mejores recompensas, mayor satisfacción



Uno de los temas básicos es el de si la satisfacción conduce o no a un mejor rendimiento, o si un mejor rendimiento conduce a la satisfacción. Qué es lo primero? Parece ser que una mejor satisfacción procede primordialmente del mejor rendimiento, en lugar de ser su causa. Como se muestra en la **Figura 9**, el mejor rendimiento conduce a recompensas más importantes. Si esas recompensas se consideran justas y equitativas, se obtendrá una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su rendimiento.

Por otra parte, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel propio de rendimiento, tiende a producirse el descontento. En cualquiera de esos casos, el nivel propio de satisfacción se convierte en una retroalimentación que afecta el

rendimiento en el futuro y, por ende, la relación total entre el rendimiento y la satisfacción se transforma en un sistema continuo⁴³.

2.2.2.3. Satisfacción en el empleo, rotación de empleados y ausencias. La rotación de empleados y las ausencias son dos preocupaciones importantes de la dirección de personal; la satisfacción en el empleo afecta a ambas, aun cuando es una entre muchas influencias. Como podía esperarse, cuando aumenta la satisfacción en el empleo, la rotación de empleados disminuye. También ocurre lo contrario. Como se muestra en la **Figura 10**, los empleados que tienen menor satisfacción suelen poseer la rotación más alta. Tienen mayores probabilidades de abandonar la empresa y buscar un puesto más agradable en otro lugar, mientras se quedan sus colegas más satisfechos.

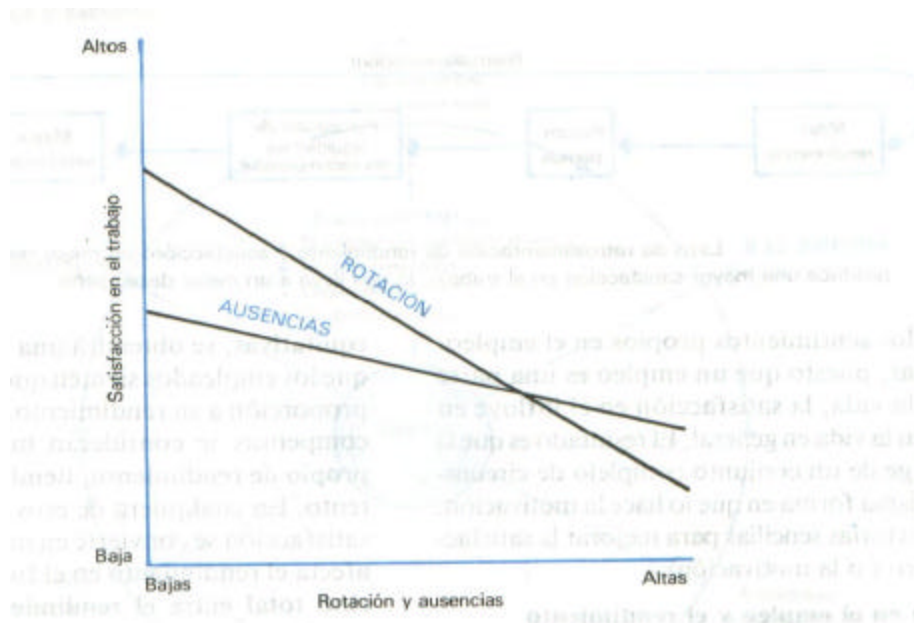


Figura 10. Satisfacción en el trabajo vs. Rotación y ausencias.

Existe una relación similar con respecto a las ausencias. Los empleados con menor satisfacción tienden a ausentarse con mayor frecuencia. No planean necesariamente faltar a su trabajo, pero cuando se presenta alguna razón para hacerlo, un

⁴³ Mc Graw Gill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo II Op.Cit. p.151

empleado descontento considera más sencillo aceptarla como justa. Como lo muestra lo pronunciado de las líneas de la figura, la satisfacción en el empleo puede no tener efectos tan poderosos sobre las ausencias como sobre la rotación de empleados.

2.2.2.4. La edad y la satisfacción en el empleo⁴⁴ Cuando aumenta la edad de los trabajadores, tienden a sentirse más satisfechos en sus empleos. Hay varias razones para ello, tales como las expectativas menores y un mejor ajuste a su situación de trabajo, debido a su experiencia en él. Por otra parte, los trabajadores más jóvenes tienden a estar menos satisfechos, por sus expectativas más altas, su menor ajuste y otras causas. Puede haber excepciones, pero la tendencia a una mayor satisfacción en el trabajo a medida que aumenta la edad se demuestra en la mayoría de los estudios. Esta relación general se presenta en la **Tabla 7**. La tendencia se aplica tanto a hombres como a mujeres y a gerentes como a obreros. Por ejemplo, un estudio que incluyó a cerca de 4000 gerentes demostró un aumento constante del índice de satisfacción en el empleo a medida que avanzaba su edad. Los grupos de edades y los índices de satisfacción son los siguientes:

Tabla 7. Índice de satisfacción en el empleo según la edad

Edad	Índice de satisfacción
Menos de 30 años	3.14
30 -40 años	3.42
41- 55 años	3.57
Más de 55 años	3.63

⁴⁴ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo II Op.Cit. p.152

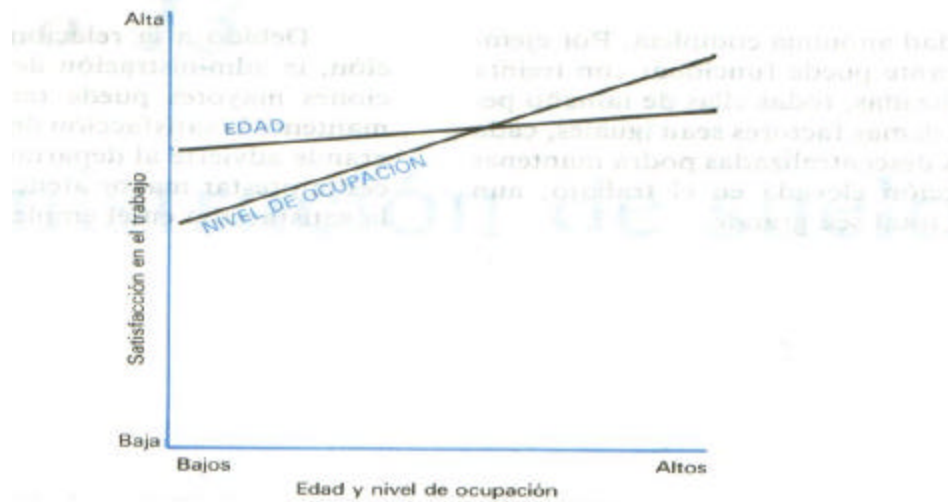


Figura 11. Nivel de ocupación y satisfacción en el empleo

2.2.2.5. Nivel de ocupación y satisfacción en el empleo⁴⁵. En la figura se muestra también que las personas con ocupaciones de nivel superior tienden a estar más satisfechas con sus empleos. Por lo general reciben un mejor pago y tienen condiciones de trabajo más agradables, además de que sus empleos utilizan de manera más amplia sus capacidades y tienen razones para sentirse más satisfechos. El resultado es que, por lo común, los gerentes y los profesionales están más contentos que los trabajadores especializados, que tienden a estar más satisfechos que los semiespecializados o los operarios. Lo pronunciado de las líneas en la **Figura 11**, muestra que la ocupación está relacionada más firmemente con la satisfacción en el empleo que la edad. Quienes trabajan en niveles de ocupaciones elevadas, están considerablemente más contentos que los operarios.

2.2.2.6. Tamaño de la organización y satisfacción en el empleo. El tamaño de la organización tiende a relacionarse en proporción inversa con la satisfacción en el empleo.

⁴⁵ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo II Op.Cit. p.153

A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, la satisfacción en el trabajo tiende a disminuir moderadamente, hasta que se toman medidas correctivas para compensar esta tendencia. Sin medidas correctivas, las organizaciones grandes tienden a abrumar a las personas y trastornar los procesos de respaldo, tales como comunicaciones, coordinación y participación. Los empleados comienzan a sentir que están perdiendo el control de los eventos que los afectan, porque el poder de toma de decisiones se encuentra muy lejos de ellos. El ambiente de trabajo tiene también elementos de cercanía personal, amistad y trabajo en grupos pequeños, que son características importantes para la satisfacción de muchas personas.

El término "tamaño de la organización" se refiere a la magnitud de una unidad operacional, como una planta sucursal, en lugar de una unidad gubernamental o una sociedad anónima completa. Por ejemplo, un gran fabricante puede funcionar con treinta unidades descentralizadas, todas ellas de tamaño pequeño. Cuando los demás factores sean iguales, cada una de las unidades descentralizadas podrá mantener mejor una satisfacción elevada en el trabajo, aun cuando la empresa total sea grande.

Debido a la relación entre tamaño y satisfacción, la administración de personal en las organizaciones mayores puede tener más dificultades para mantener la satisfacción de los empleados. El tamaño grande advierte al departamento de personal que necesita prestar mayor atención a los temas relativos a la satisfacción en el empleo⁴⁶.

2.2.3. Clima organizacional. Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas

necesidades. En consecuencia puede decirse que el clima organizacional influye en el estado Motivacional de las personas y viceversa.⁴⁷

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas - particularmente de aquellas que tienen autoridad - y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra.

Una buena adaptación denota "salud mental".

Salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

Esas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismo;
- Sentirse bien con respecto a los demás; y
- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de *clima organizacional*, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados.

Cuando tienen una gran motivación se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los

⁴⁶ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo II Op.Cit. p.154

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op. Cit., p.63

empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).⁴⁸

Hoy más que nunca el peso que tiene el capital intelectual en la valoración de una empresa ha concientizado a las organizaciones de la importancia de la capacitación del recurso humano.⁴⁹

La razón que normalmente alude la gerencia para mantener unas comunicaciones efectivas, es que mantener informadas a las personas les ayuda en su trabajo. La gente necesita entender dónde encaja su labor dentro del cuadro general, y necesita retroalimentación sobre qué tan satisfactoriamente se está desempeñando. Las buenas comunicaciones son necesarias para crear confianza. La confianza es un prerrequisito para el compromiso.⁵⁰

La razón más importante del éxito Japonés en la gerencia de organizaciones por funciones es haber logrado un alto nivel de compromiso de los miembros de la organización.⁵¹

Los japoneses consideran esenciales las comunicaciones abiertas, honestas y comprensivas. La tesis que se propone demostrar es que las comunicaciones efectivas son esenciales para la creación y el mantenimiento de una cultura comprometida. Tenemos que darles a las comunicaciones la misma prioridad que les dan los japoneses.

Si aceptamos que el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización, se reconocerá que "satisfacción general" y "nivel de motivación" resultan casi sinónimos. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. La insatisfacción genera suspicacia, desconfianza y con el tiempo resentimiento.⁵²

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos .Op. Cit., p.62

⁴⁹ Revista SEMANA, "La nueva contabilidad", Santa fe de Bogotá, (Abril de 2000) Edición 938, p. 52

⁵⁰ SAUNDERS, Graham. "El Compromiso Empresarial" Cómo lograr objetivos en equipo. Santa fe de Bogotá, Legis, 1991, pp. 21-64

⁵¹ SAUNDERS, Op. Cit., pp. 25-26

⁵² Motivación de calidad <http://calidad.bizhosting.com/motivación/introducción.html> 30/04/00

Mientras crezca la conciencia de la significación del trabajo, se puede esperar que aumenten proporcionalmente la motivación y el compromiso de la persona.

Es importante conocer el grado de satisfacción laboral ya que es una de las características importantes que interfiere en el desarrollo económico de las organizaciones, por tanto se revierte en compromiso.

Las actividades y las normas de personal tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. El *clima de la organización* es el ambiente favorable o desfavorable para las personas de una empresa. Algunas organizaciones viven mediante la aplicación de las reglas y son burocráticas. Otras empresas son amistosas y flexibles. Ciertas compañías hacen hincapié en el trabajo y otras en el trabajo en equipo. La diferencia entre trabajo y trabajo en equipo puede parecer pequeña, pero es muy significativa en el clima de una organización.

2.2.4. La comunicación interpersonal. Constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aún en la organización como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades, defensas).⁵³

2.2.5. Incentivos. Son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos .Op. Cit., p.66

que es útil para un individuo, puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.⁵⁴

2.2.5.1. Los sistemas de incentivos. Son los sistemas que se han desarrollado en las organizaciones para incentivar el comportamiento de sus trabajadores hacia ciertos objetivos y valores buscados. Pueden clasificarse en:

- Sistemas de incentivos basados en recompensas externas: Dinero y estímulos son las recompensas que deben reunir las siguientes condiciones:
 - Recompensa significativa: Relacionar la contraprestación estándar y extraordinaria con el grupo de referencia de la persona.
 - Recompensa justa: Con base en el desempeño, el esfuerzo, la experiencia, la educación y la comparación con otros.
 - Las recompensas extraordinarias: Deben estar claramente vinculadas con el buen desempeño.
- El enriquecimiento de tareas: Se refiere a hacer de la tarea cotidiana, algo más interesante para la persona, poder desempeñarse en puestos de trabajo de creciente riqueza, significado y mayor desafío. En esta perspectiva el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal, y por lo tanto, tareas por debajo del potencial del individuo resultan insustanciales, poco desafiantes y por lo tanto desmotivadoras. Pueden darse dos tipos de enriquecimiento:
 - Horizontal: Consiste en asignar a la persona un área más extensa de responsabilidad en la ejecución de la tarea.
 - Vertical: Consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de la tarea.

En resumen, puede decirse que los mejores sistemas de incentivos combinan tanto las condiciones intrínseca a la tarea, relativas a su enriquecimiento, con incentivos

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op. Cit., pp. 82-83

extrínsecos que tengan en cuenta tanto los logros como el ajuste a patrones de comportamiento identificados como valiosos por la organización.⁵⁵

2.2.6. Contribuciones. Son pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.) A cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente útil para otra.⁵⁶

2.2.7. La administración y el factor humano⁵⁷. La dirección y el liderazgo son el aspecto interpersonal de la Administración, por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad Y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las que no se conoce lo suficiente y sobre las que no tiene control.

2.2.7.1. El objetivo de la empresa⁵⁸. Todo esfuerzo organizado se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios. De ningún modo está restringido a la actividad comercial; también se aplica a universidades, hospitales, asociaciones caritativas, gobiernos, etc. Durante largo tiempo el economista ha considerado como sistema el proceso de fabricación de productos terminados. La persona, o el grupo que estableció la empresa, invirtió capital, terreno y potencial humano en proporciones relacionadas con las actividades esenciales y necesarias para una producción continua de bienes y servicios. El

⁵⁵ Motivación de calidad, "Factores de la motivación en la organización".

<http://calidad.bizhosting.com/motivacion/factores.htm> 30/04/00 pp.1-4

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Op. Cit., p. 83

⁵⁷ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , P.155

⁵⁸ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , P.156

concepto comprende un verdadero sistema de partes interdependientes, cuyas propias interacciones son básicas para la supervivencia.

Esto significa que el factor humano, en la producción debe administrarse de tal forma que se promueva su contribución plena. Así, el propósito de la empresa no es cuidar al empleado toda la vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Este punto de vista anima algunas veces a los críticos a llegar a la conclusión de que el factor humano no es sino un producto adquirido. No hay nada más falaz. La persona es mucho más que un factor productivo. Es un miembro del sistema social de cada empresa. Es un consumidor de los bienes y servicios producidos, y de este modo influye de manera vital en la demanda. Es además un miembro de organizaciones tales como la familia, la escuela, los negocios, la iglesia y las asociaciones, y es un ciudadano. Bajo estos aspectos ejerce una influencia que crea la ley que gobierna a los administradores, la ética que guía su comportamiento y la tradición de dignidad humana, que es la contribución especial de nuestra sociedad. Son miembros interactuantes de un amplio sistema social.

El factor humano en las organizaciones es mucho más de lo que esta frase implica. Está formado de personalidades complejas, con necesidades, deseos, aptitudes, etc. Abarca la fuerza productiva que se requiere en cualquier empresa. El problema del administrador es conocer este poder. Esta es su función como director. Los administradores están hondamente preocupados por todo lo que se refiere a los sentimientos y a la moral de los seres humanos. Es humano preocuparse por los propios sentimientos y por los de los demás, y un administrador no puede lograr sus objetivos si trata a sus subordinados como un producto. El ejecutivo, en interés de su trabajo, no puede responsabilizarse por la atención total hacia sus subordinados. Sin embargo, es responsable de prestar tal atención, en el sentido de fomentar en

ellos el deseo de aportar la contribución total para cumplir con los objetivos de la empresa⁵⁹.

2.2.7.2. El factor humano⁶⁰. Al aplicar el objetivo y los factores, inanimados, de terreno y capital los administradores tienen que ser muy hábiles. Guiados por economistas, y más tarde por especialistas, como ingenieros industriales, financieros y tecnólogos han aprendido mucho sobre la naturaleza de estos recursos y han podido, de este modo, estimular con precisión las relaciones costo-rendimiento. Los administradores, así como muchas otras personas, han tenido diversos puntos de vista sobre la naturaleza del hombre, los cuales van cambiando a medida que nuestro conocimiento se ha ampliado. De este modo, cuando los historiadores de la Economía se refieren a la Revolución Industrial, destacan la explotación de la mano de obra, tan característica de esa época; ellos observaban el producto final con suposiciones implícitas en relación con la naturaleza humana, y estos criterios eran sostenidos por los propietarios de las empresas. Tal concepción surgió a principios de 1800. A medida que el tiempo fue pasando, los empresarios, siguiendo la gran tradición occidental, fueron cambiando gradualmente sus puntos de vista; puesto que eran parte de una gran sociedad, adoptaron los mutables puntos de vista de ésta. Es evidente que en cualquier sociedad habrá diferentes niveles de aspiración, y esto también es verdadero en la nuestra. Los creadores y los innovadores están a la vanguardia, siempre insatisfechos con el "progreso". Así debe ser, pero no debemos suponer que los administradores de empresas son reaccionarios por naturaleza.

Uno de los primeros escritores que dramatizó explícitamente la cuestión del factor humano fue Douglas McGregor. En su bien conocida obra *The Human Side of Enterprise*, (*El lado humano de la empresa*) estableció, en extremos contrarios, dos tipos de supuestos sobre los seres humanos, que imaginó estaban implícitos en las

⁵⁹ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , P.157

⁶⁰ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , PP.158-159

actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes. Es importante observar que las suyas fueron deducciones intuitivas, que no estaban basadas en ninguna clase de investigación. El administrador déspota, o "Teoría X", se presume que emite los siguientes juicios sobre sus empleados:

- El ser humano normal tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará cuantas veces pueda.
- Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada controlada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo, quiere la seguridad.
- En el extremo opuesto se encuentra el administrador tolerante, o "Teoría Y", quien supone:
 - El desgaste producido por el esfuerzo físico, y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
 - El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la auto dirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales han adquirido un, compromiso.
 - El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
 - El ser humano normal aprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.
 - La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.
 - Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy la capacidad intelectual del ser humano promedio sólo se utiliza en parte.

- El instructor experimentado podrá darse cuenta de inmediato de la efectividad del recurso de comparar extremos. Es una técnica excelente para lograr un objetivo.
- Siguiendo la idea de McGregor, se ha dedicado cada día más atención a la necesidad de declaraciones más explícitas a supuestos acerca del hombre. Por consiguiente, ha sido inevitable el tener que hacer análisis más adecuados. Por ejemplo, Schein observa cuatro conceptos del hombre en el orden de su aparición histórica. Los supuestos que él deduce de éste concepto de "hombre económicamente racional" son:
 - El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos, y hará lo que le produzca la mayor utilidad.
 - Puesto que los *incentivos* económicos están bajo el control de la organización, el hombre es en esencia un agente pasivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por ella.
 - Los sentimientos humanos son básicamente irracionales y se les debe impedir interferir con el cálculo racional del interés propio del hombre.
 - Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y, por consiguiente, los rasgos de éste, que no puedan ser conocidos por anticipado.

Schein añade a esta lista las deducciones de McGregor sacadas de las suposiciones sobre el administrador de la Teoría X.

Schein no dice quién, específicamente, concibió esas ideas sobre el hombre, o cómo las dedujo, o cuándo prevalecieron. Debió ser algún tiempo antes de los estudios de Hawthorne, porque éstos y otros son citados como la base para concebir al "hombre social". Se dice que las presunciones sobre los seres humanos implícitas en los informes de Elton Mayo son:

- El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales, y obtiene su sentido fundamental de identidad a través de las relaciones con otros.
- Como un resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, gran parte de su significado ha dejado de pertenecer al campo del trabajo en sí

mismo y, por consiguiente, la satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales con el trabajo.

- El hombre responde mejor a las fuerzas sociales de grupo que a los incentivos y controles de la administración.
- El hombre responde mejor a la administración cuando el supervisor puede satisfacer tanto las necesidades sociales como de aceptación de un subordinado.

De acuerdo con Schein, hay psicólogos entre los que incluye a Argyris, Maslow y McGregor, que creen que "La pérdida de significado por el trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona... como con la inherente necesidad del hombre para hacer uso de sus capacidades y pericia de manera total y productiva". Los supuestos que estos autores parecen evidenciar sobre la autoactualización del hombre son:

- Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía que sigue una cierta disposición de necesidades:
 - Básicas de supervivencia, protección y seguridad;
 - Sociales y de afiliación;
 - De autoestima y satisfacción del ego;
 - De autonomía e independencia
 - De autoactualización en el sentido del empleo máximo de todos los recursos del individuo.
- El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de serlo.
- El hombre actúa principalmente auto-motivado y auto-controlado.
- No hay conflicto inevitable entre la autoactualización y un rendimiento más efectivo en la organización.
- Los propios puntos de vista de Schein sobre el hombre parecen estar resumidos en una serie de suposiciones que hace sobre el "hombre complejo":
 - El hombre no sólo es complejo, sino profundamente voluble.
 - El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experiencias de organización.

- Los motivos del hombre, en distintas organizaciones o subdivisiones de la misma, pueden ser diferentes.
- El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

Aunque es peligroso confiar mucho en una teoría secuencial de la evolución de las ideas sobre la naturaleza del hombre, no deja de ser estimulante observar que la investigación ha contribuido, en gran parte, a nuestro conocimiento sobre la materia.

Aunque podamos estar de acuerdo con la observación frecuentemente repetida de que el hombre es un animal social, pensamos que es importante investigar la relación del tamaño del grupo, tanto para la satisfacción personal como para la de aislamiento. A pesar de que el hombre ha sido capaz de construir grandes sociedades e instituciones, no siempre está bien preparado para vivir o ser parte de ellas. Las tensiones y esfuerzos excesivos, consecuencia de una vida en cercana proximidad con, gran número de personas, son demasiado evidentes en nuestros propios tiempos. Hay un verdadero problema sobre si el hombre será capaz de superar este tipo de medio.

El ser humano ha sobrepuesto la inteligencia a su naturaleza animal y ha logrado modificarla. Su mente y su capacidad para conceptualizar le han permitido crear un mundo imaginativo, realizar cierto grado de previsión y adquirir la convicción de que las demandas de su naturaleza básica se puedan modificar y encaminar hasta tal grado que su satisfacción pueda en realidad llevarlo a la perfección. Este punto de vista de la naturaleza del hombre, si es correcto, hace que sea posible *deducir ciertas conclusiones* que son de la más grande importancia para el administrador, y las cuales se puedan catalogar como sigue:

- El individuo es la preocupación principal del hombre. El se preocupa por si mismo en la moderna, sociedad opulenta tanto en los extremos de vida como de muerte, es él quien quiere el ascenso y quiere ganar. Puede gozar muy bien con el éxito de los otros después de lo que haya logrado para si, aunque se deje llevar por los celos y por su naturaleza escéptica. Ciertamente es que tenemos

nuestros Héroes desinteresados, todas las madres, y los hombres que voluntariamente han dado sus vidas por otros.

- El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica si los beneficios son superiores a los costos. Con frecuencia se dice que el hombre goza con el trabajo, lo cual es muy cierto si el esfuerzo está dirigido hacia la satisfacción de las exigencias de su compleja naturaleza. Y lo hace aún cuando sea un zapatero remendón.
- El individuo puede ser dirigido. El hombre responde favorablemente a la dirección. Puede ser persuadido mediante muchos recursos para que tome el camino deseado, pero los recursos en si mismo han de ser selectos, precisos y oportunos, de acuerdo con la necesidad del individuo de satisfacer su naturaleza básica. Recurrir al orgullo, a la posición, social, a la codicia y a muchos otros aspectos de la naturaleza humana, algunas veces puede tener éxito. El botín era un estímulo para los antiguos ejércitos; los modernos no requieren nada de esto. El jefe debe emplear su imaginación para obtener el recurso persuasivo por el cual responderá positivamente el subordinado en un tiempo determinado.
- El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social. Esto parece ser cierto la mayor parte de las veces. Sin embargo, hay una necesidad definida de aislamiento; algunas veces el ser humano no puede soportarse entre si; muchos científicos todavía trabajan mejor solos. En general, estos lapsos son mucho más cortos que aquellos en que el hombre desea la asociación con grupos. Ambos aspectos dependen directamente de la naturaleza básica del hombre. El puede ser, en su mayor parte, un animal social, pero no siempre.
- El individuo ayuda a crear las, organizaciones que sirven a sus necesidades. Hay muchas necesidades que el hombre solo no puede satisfacer. No puede lograrlas sino a través del esfuerzo cooperativo. Si esas organizaciones prometen un excedente de beneficios sobre los costos, está dispuesto a aceptar las limitaciones implícitas que se hagan a su individualidad. Por estas razones, el hombre crea organizaciones relacionadas con el gobierno, educación, religión, salud y muchas otras áreas. Su principal problema en una sociedad en gran

escala es conservar su dominio sobre las organizaciones que ha creado y no convertirse en su esclavo.

- No hay un hombre promedio. Los intentos para emplear el promedio aritmético en la humanidad, con la presunción de que todas las personas son iguales, han fracasado. Las personas no son todas iguales. Los caracteres son diferentes y, en cuanto al individuo, su naturaleza puede variar de tiempo en tiempo. El hombre, aún como individuo, no procede a acomodar todos los aspectos de su naturaleza básica en el mismo grado y en su tiempo determinado. Tiene prioridades, y éstas son variables.
- El hombre puede colocarse a la altura que le exigen sus plenas capacidades. El, por lo general, es impaciente cuando se trata de emplear sus propias capacidades en su máxima plenitud. Se queja entonces, de la falta de oportunidad para aplicar su conocimiento y experiencia y para responder por los resultados. Se aburre de trabajar a media velocidad, con rutina. Tiene curiosidad por conocer el nivel máximo de sus capacidades y quiere llegar a él.

Las implicaciones de éste concepto de la naturaleza del hombre son especialmente decisivas al administrar una empresa. El hombre es un factor importante de producción, pero no se le puede tratar como si fuera un ser inanimado. Ni, tampoco se le debe considerar únicamente como un ser aislado, racional, económica o socialmente, o que actuando por sí sólo puede llevar a cabo las cosas. Es todo esto en grados y épocas que varían. La inestabilidad de esta criatura compleja hace que sea completamente imposible medir sus capacidades humanas y aplicarlas sobre la base de un cálculo exacto de consumo y producción. Probablemente el administrador efectivo está mejor capacitado para acercarse a esta ecuación que, cualquier otra persona, ya que tiene más experiencia para dirigir los esfuerzos de sus hombres. Sin embargo, la función de dirección y liderazgo es a menudo ejecutada de manera poco efectiva⁶¹.

2.2.7.3. La dirección del factor humano. Al examinar más de cerca las implicaciones, de este punto de vista de la naturaleza del hombre en el proceso administrativo, es importante subrayar que el administrador mismo posee una naturaleza tan variable y compleja como la de cualquiera de sus subordinados. Es parte del problema, y no puede tratar de manera objetiva el factor humano de producción como lo hace con la tierra o el capital.

Su ánimo crece cuando comprueba que los resultados son excelentes y se desanima con los problemas. Trae consigo actitudes que pueden influir en su reacción ante los acontecimientos. Es responsable de los resultados, y muchas veces se siente impotente para lograrlos. En realidad, las interacciones entre el superior y sus subordinados son infinitas, pero tienen que ser encaminadas.

También es importante recordar que los aspectos de la naturaleza humana expuestos con anterioridad conciernen, directamente al administrador. El ser humano es un hombre total, interesado en si mismo y, por consiguiente, consciente de las influencias que recibe de factores externos como la familia, los vecinos, la escuela, la iglesia, los sindicatos o asociaciones comerciales y políticas y los grupos fraternales. Por si mismo no puede apartarse del impacto de estas fuerzas cuando se presenta ante la compañía que lo emplea. Al traspasar la verja de la fábrica, y ante las diversas situaciones de trabajo, trae consigo un hombre total que sólo está motivado parcialmente por la necesidad de trabajar. Lo que no puede hacer, es dejar fuera de la fábrica las influencias, las ambiciones y, los medios para satisfacer muchas de sus exigencias naturales que ninguna compañía puede darle. Puede estar influido por la formación familiar, la educación de sus hijos, la compra de una casa, su candidatura para un puesto político o su vida religiosa. Ninguna de estas preocupaciones se borra cuando el trabajador traspasa la puerta de la empresa, aún cuando la traspasa únicamente porque necesita un ingreso y haya firmado un contrato para prestar un servicio a cambio. Su administrador debe reconocer este hecho y estar preparado para tratarlo.

⁶¹ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Op. Cit. P 160

La forma de tratar este problema ha sido tema que ha exigido considerable atención en los últimos años. Algunos psicólogos han estado, tan preocupados por el problema, que han tratado de favorecer la posición de que la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades totales del hombre. Por su puesto que este punto de vista es insostenible cuando se le mira de cerca. Ninguna empresa podría subsistir con estas exigencias. Nadie, especialmente aquellos que critican a los administradores de empresas, aceptaría que por decisión del administrador se atendiera a la vida de su familia, así como a las asociaciones políticas, vínculos religiosos y otras necesidades de los empleados. Y la compañía misma no podría mantener su posición competitiva frente a las empresas que operan en la presunción de que el negocio de un negocio son los negocios.

Por otra parte, el administrador que piensa y actúa como si lo que contrata es solamente al hombre de trabajo, encontrará ineficiencia e ineffectividad. La naturaleza del empleado es un todo indivisible. Y también es algo más: es un todo dentro del cual la fijación de prioridades es un proceso viable. Cuando un hombre se interesa por un trabajo, probablemente se ha fijado un ingreso y, tal vez también, una prioridad social.

Durante el horario establecido por el contrato, el esfuerzo que se haga ha de ser a cambio del progreso para lograr los objetivos de la organización. En verdad, no será un esfuerzo inútil. Será afectado por el impacto de influencias no económicas, pero éstas pueden ser modificadas en mayor o menor extensión por la capacidad del administrador para dirigir. Nunca debe pasarse por alto que la tarea central del administrador es establecer y mantener un medio ambiente propicio para el trabajo. Esto, desde luego, no puede hacerse si no se presta una atención fundamental al factor humano.⁶²

⁶² BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , PP.160-161

2.2.7.4. El administrador debe llevar a cabo su cometido. Exactamente porque es el administrador y por consiguiente, tiene una posición superior, es importante que sea el primero en controlarse a si mismo. Debe ver tan objetivamente como sea posible y representar el papel que se espera de él.

El superior debe actuar como se espera que actúe un superior. La sociedad tiene tradiciones de normas de comportamiento establecidas, y el papel particular que se espera de un jefe no es la excepción. Se le considera como un individuo aislado que tiene aspecto de haber logrado el éxito, toma decisiones, es un jefe autorizado y obedece, con rectitud poco común a las costumbres de la sociedad.⁶³

Durante el tiempo transcurrido hasta hoy nada ha sucedido como para modificar este concepto. Lo que si ha ocurrido en realidad es que parece ser que los administradores se han vuelto más conscientes del impacto de su comportamiento en los otros, y desempeñan ahora sus actividades con más circunspección.

2.2.7.5. Acuerdos individuales. En vista de esos aspectos de la naturaleza del hombre, que influyen en su cargo como un factor de producción, el administrador debe tratar de crear un medio interno que induzca a sus subordinados a trabajar al nivel de sus plenas capacidades. Puesto que se sabe que las personas están preocupadas principalmente con lo que les sucede en la situación de trabajo, es importante que se establezcan procedimientos que tomen en cuenta esta actitud. Los procesos de selección, promoción y apreciación deben depender de la competencia individual

El entrenamiento debe hacerse de acuerdo con las necesidades personales y la asignación del trabajo constituir un reto con el fin de sacar el mejor partido de las capacidades del individuo.

Deben descentralizarse las decisiones, si es posible. Los que quieran responsabilidad deben tenerla y los que no, no. Los salarios y bonificaciones deben estar relacionados con la responsabilidad del trabajo. El medio que se establezca, de

⁶³ H. Koontz y C. O'Donnell, Principles of Management. New York., Mc Graw-Hill Book Company, 1955 , p.379

acuerdo con estos lineamientos, resolverá el problema de los ascensos en una base competitiva, y permitirá que el individuo se preocupe de sí mismo, siguiendo las normas que redunden en la realización de los propósitos colectivos⁶⁴.

2.2.7.6. Por qué trabajan los hombres. El trabajo es el esfuerzo dirigido hacia la realización de algún objetivo. Ciertamente, éste puede realizarse fuera de una empresa organizada, no sólo como exigencia para estructurar una subsistencia sino también como actividad sin propósito económico a la vista. En una actividad no organizada se permite, por lo general, mucha libertad, ya que la persona puede escoger entre organizar, ir a ver a su abogado o acudir o no a la clínica. El individuo está mucho más restringido cuando trabaja para empresas organizadas. Para hacer a éstas viables, es necesario establecer reglas que se refieran a asistencia, horas, sitio de trabajo, comportamiento en la tarea y las específicas en relación con el cargo mismo. Inevitablemente, el empleado siente la falta libertad. **¿Por qué, entonces trabajan los hombres en empresas organizadas?** Una de las razones debe ser porque es su mejor oportunidad para obtener la subsistencia. La necesidad de un ingreso para adquirir bienes y servicios escasos y, por consiguiente, costosos, requiere que los hombres trabajen. Dando importancia a sus conocimientos y cualidades, los hombres escogerán --en los países donde existe la libre empresa, al menos-- la manera de asegurarse un ingreso que les permita obtener la mejor proporción entre lo que se recibe y lo que se gasta. Esta es la razón por la cual los médicos dejan la clínica por la consulta privada, los científicos trabajan en la industria y los ingenieros cambian de trabajo "por diez centavos más, por hora".

Sin embargo, ya que el hombre debe trabajar, espera encontrar un medio en el que reciba también un ingreso no monetario. Por eso prefiere un medio agradable a uno desagradable, compañeros de trabajo alegres y no taciturnos, trabajo interesante a uno que no lo sea, reconocimiento por su actuación a ingratitude, y la oportunidad de

⁶⁴BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , P 161

llevar a cabo algo antes que no hacerlo. El punto esencial es que todo esto pertenece a la clase de los beneficios adicionales, lo que podría obtenerse aun si no trabajara. Así, el hombre no trabaja sólo por estos beneficios. Si tuviera que hacerlo trabajaría sin ellos, porque lo que necesita es una fuente de ingresos. Por otra parte, existen muchas personas que trabajan no por obtener ingresos, sino más bien por el placer de alcanzar metas, y por relaciones con otros seres humanos.

Cuando un administrador percibe este aspecto de la naturaleza del hombre, tratará de satisfacerla pagando el valor de la contribución del empleado (hasta donde esto se pueda medir) y haciendo lo mejor que pueda para procurarle otras ventajas en términos de ambiente de trabajo, tamaño y personalidad del grupo, libertad y estímulo en la innovación y reconocimiento personal, en lo que esta actitud contribuya positivamente a lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y efectiva. En la práctica, los beneficios no pecuniarios pueden, a menudo, ser tan necesarios como el sueldo, y podrán contribuir en forma importante para un desempeño eficaz⁶⁵.

2.2.7.7. El Individuo puede ser dirigido. Hay evidencia de sobra de que esto es cierto. Las razones por las cuales los hombres siguen a un jefe no son siempre bien claras. Incluyen seguridad, ingresos, poder y admiración. Se sigue a un jefe cuando se cree que puede satisfacer de la mejor manera las necesidades por las cuales luchan los hombres, dentro de los límites de tiempo, lugar y capacidad de los subordinados. Por otra parte, el jefe no tendrá seguidores si juzga mal sus necesidades y disposición de ánimo y el modo que sus subordinados creen es el mejor para lograr esos fines. El celo de los empleados tiene positivamente correlación con la calidad de la jefatura⁶⁶.

2.2.7.8. La naturaleza social del hombre. Algunas veces es difícil preparar el trabajo que han de hacer los subordinados en asociación con otros, en el grado en

⁶⁵ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV. , P 162

que ellos lo quieren, pero los administradores deben, por lo menos, reconocer esta necesidad. Para los que quieren trabajar solos, por lo general es posible preparar el trabajo y el sitio en que se realiza para reducir al mínimo los contactos personales. Claro que estas concesiones no habrán de ser detalle importante para la organización, y se pueden lograr colocando en lugar adecuado el sitio de trabajo, proporcionando separaciones, etc. Sin embargo, se le presta poca atención al factor de una preferencia para el aislamiento. Puede ser porque el caso es raro o porque el costo para suministrarlo no sea conveniente.

Por otra parte, la propensión de la gente a disfrutar de un medio social, con seguridad es mucho más pertinente para que un administrador la tenga en cuenta. La necesidad de compañía, de conversación, de compañerismo, es mucho más real para la mayoría de las personas. Hasta donde estas necesidades se puedan satisfacer sin que interfieran con la productividad, deben atenderse; en verdad, la productividad puede muy bien ser mayor si se hace así. Desde un punto de vista más amplio, la organización informal es un reflejo de las necesidades sociales del individuo.

Aunque reconozca las necesidades sociales de los subordinados, es difícil para un Administrador decidir cuál ha de ser el tamaño del grupo social.

En un extremo está el gran barullo, con cientos de empleados, sin duda ineficientes debido al ruido, la facilidad para la charla y hasta el temor que algunos tienen a encontrarse entre la multitud. A pesar de la falta de guías para el comportamiento, los administradores tienen tendencia a disminuir el tamaño del grupo para que las desventajas sean las menos posibles. Pero a este respecto pueden exagerar.

El administrador debe superar este fenómeno. Duda entre la no interferencia con la libertad personal de los subordinados y la fuerza de su deseo para interferir en la productividad y en la realización de los objetivos de la empresa. La productividad también puede ser afectada adversamente cuando se emplea el tiempo de la compañía en actividades de grupo. Se puede llegar a un compromiso cuando el

⁶⁶ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Op. Cit. P.162

grupo tenga que usar el tiempo de la empresa, ya sea total o parcialmente. Una decisión tal no puede afectar de manera adversa el rendimiento, porque el fenómeno de las actividades voluntarias de grupo puede tener un impacto favorable en el desempeño de las funciones⁶⁷.

2.2.7.9. No existe el hombre promedio. Los administradores han de ser los primeros en afirmar que no existe el hombre promedio. Sin embargo, ciertas exigencias en una empresa organizada requieren que se parta de dicha presunción. El orden y la disciplina son los requisitos principales para el éxito de una organización. Con este fin se crean reglas y procedimientos; es esencial ajustar las horas de trabajo; la seguridad es imperativa; la división del trabajo es con frecuencia fundamental para alcanzar la máxima productividad; los niveles de sueldos y salarios deben ser armónicos y debe mantenerse la igualdad y la oportunidad. En todos estos campos el personal debe tratarse por igual.

Es muy fuerte la tendencia de los administradores a tratar a las personas de manera homogénea y rutinaria, porque tal práctica simplifica en gran medida su trabajo. Sin embargo, esta actitud encuentra firme resistencia, porque aunque el ser humano quiere ser tratado en forma individual, también desea que éste sea justo. La homogeneización es contraria a la naturaleza humana, y debe evitarse dentro de las organizaciones tanto como sea posible. Es perfectamente natural que las necesidades de los individuos varíen no sólo en un momento dado, sino también durante el trabajo mismo. Estas pequeñas características de la naturaleza humana, que poco se tiene en cuenta, son importantes por lo menos en cuanto se refiere al rendimiento. Por consiguiente, incumbe al administrador responder constructivamente a ellas, siempre y cuando sea económico hacerlo⁶⁸.

2.2.7.10. El deseo de responsabilidad. Naturalmente, sería un error presumir que todos los empleados responderán al desafío de sus plenas capacidades. Se necesita solamente andar por una fábrica, un hospital o los patios de cualquier empresa

⁶⁷ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Op.Cit. p.163

⁶⁸ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Op.Cit. p.163

organizada para ver la gran cantidad de empleados que trabajan a un nivel por debajo de su potencial, aun después de que se les ha invitado y exhortado a que aprovechen las recompensas de un esfuerzo mayor. Simplemente no responden al desafío, por razones que pueden incluir restricciones de trabajo por los sindicatos, definición de lo que es el trabajo en el contrato sindical, seguridad de empleo protegido por la ley, disciplina inefectiva, tolerancia por parte de los administradores, falta de creencia en la importancia de su trabajo o aceptación de la propaganda de que hasta cierto punto están siendo explotados. Estas actitudes y creencias se practican no sólo en la fábrica sino también por grupos de trabajadores fuera de los locales de ésta: ingenieros, secretarías, enfermeras y empleados de administración, ya sea en empresas, en universidades, bibliotecas, organismos gubernamentales u otras organizaciones sociales. La proporción de empleados que rehusan aceptar el desafío de mayores responsabilidades es desconocida. Aquellos defensores de los empleados parecen ignorar la cuestión o minimizarla; los que se inclinan hacia la dirección están preocupados por el problema y pueden exagerarlo. Hay urgencia de saber. Sin embargo, el empresario, hasta donde le permitan la ley o el contrato de trabajo, debe reclutar empleados con la mira puesta en la selección de los que responden al desafío de la responsabilidad, y *debe suministrar las, oportunidades para este desafío.*

La preparación de oportunidades competitivas, especialmente para administradores calificados, exige un cambio radical en las actitudes y prácticas de los administradores superiores en toda organización. Es muy humano querer homogeneizar, rutinizar y especializar procedimientos. Esta actitud, por supuesto, disminuye la atención discriminatoria que se debe prestar a las personas individualmente. Puede contribuir a la productividad en general, y proporciona un medio de tratamiento "igual" para los empleados, pero también crea justamente aquellas condiciones que producen tanta frustración en los subordinados, que ansían sentir un poco de responsabilidad. Precisamente cuando un subordinado está listo para ser ascendido es cuando surgen dudas al respecto, pero de seguro el mejor modo de resolverlas es desafiar su inventiva para que aumente su contribución real a la organización⁶⁹.

⁶⁹ Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo I Op.Cit. p. 164

2.2.8. Liderazgo. El liderazgo se define generalmente como una influencia el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Este concepto puede ampliarse para incluir no sólo la voluntad de trabajar, sino también la de trabajar con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza, experiencia y habilidad técnica. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se detiene detrás de un grupo a impulsar y a afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.⁷⁰

2.2.9. Medio ambiente psicológico. El campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico.

El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, pero más que eso es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo; y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento.⁷¹

2.2.9.1. Actividades cotidianas. Las normas y las actividades del departamento de personal afectan a todos los empleados en diversas formas; este departamento tiene oportunidades diarias para reforzar o debilitar a la organización ante los ojos de los empleados. Según se dice, la administración de personal casi por sí sola, puede “construir o destruir” la imagen de una organización. Puesto que la influencia de la

⁷⁰ Mc Graw Hill. “Biblioteca Práctica de Negocios” Tomo I Op. Cit. P.173

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Santa fe de Bogotá, Mc Graw - Hill Interamericana S.A. Segunda edición. P. 46

dirección de personal sobre el clima es muy amplia e importante, los especialistas de personal, todos los días, mientras trabajan, tienen que preguntarse:

- Les demostramos a las personas que nos interesan?
- Consideran los demás que les ayudamos o que constituimos un problema?
- Fomentamos el aumento de la cooperación y el trabajo en equipo?
- Fomentamos el crecimiento de las *personas*?

Vamos a examinar varias ideas básicas sobre la motivación y la satisfacción en el trabajo, con el fin de ver el modo en que las actividades de personal se relacionan con esos temas⁷².

2.2.9.2. Modelo de recompensas y rendimiento. Todos los modelos de motivación tienen sus puntos fuertes y sus deficiencias. Ninguno es perfecto, pero todos agregan algo a nuestra comprensión de la motivación. Un modelo que combina puntos fuertes de otros es el *de recompensas, y rendimiento*. Se muestra como rueda en la **Figura 12** porque se trata de una relación circular que refuerza regularmente el rendimiento, lo que hace que el movimiento no se detenga.

Como se detalla en la figura, la motivación de los empleados se produce en un Sistema ambiental que consta de los siguientes factores:

- El trabajo propiamente dicho
- La organización
- Grupos pequeños
- El ambiente externo

La tarea de la dirección de personal es la de contribuir a acumular un sistema repetitivo de recompensas con el fin de que los rendimientos sigan adelante durante un periodo prolongado.

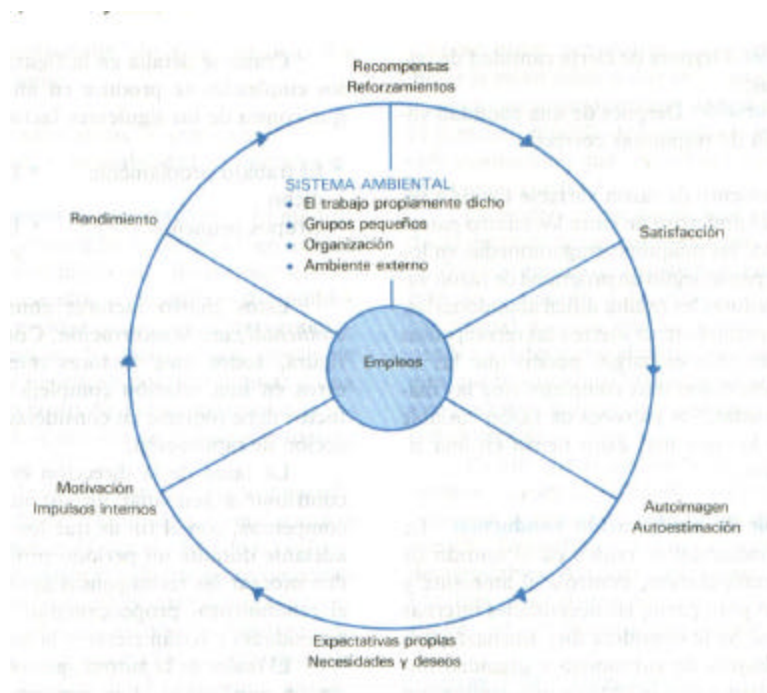
Si se pueden otorgar las recompensas apropiadas, reforzarán el rendimiento, proporcionarán satisfacción de las necesidades y harán elevarse la autoimagen.

El realce de la autoimagen es clave en la secuencia de motivación. Las personas deben tener una autoimagen aceptable para poder funcionar con eficiencia. Una autoimagen

⁷² Mc Graw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios" Tomo II Op.Cit. p.144

favorable libera la creatividad y el potencial que hay en todas las personas, de tal modo que se fomenta el desarrollo. Además, ayuda a enfrentarse al mundo e impulsa a tomar decisiones y aceptar responsabilidades por los actos de cada uno.

Una autoimagen favorable hace surgir esperanzas más altas sobre el rendimiento propio, lo que significa que las expectativas aumentan, estimulando todavía más los impulsos de los empleados. La motivación se acumula y libera en la forma de rendimiento, para obtener resultados deseados. En este punto, se presentan las recompensas y el reforzamiento, y se repite la secuencia de recompensas y rendimiento. El modelo muestra que las recompensas adecuadas deben proseguir, para poder mantener el rendimiento con motivación⁷³



Fuente: BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo II Pág. 149

Figura 12. Modelo de recompensas, rendimiento y satisfacción

2.2.9.3. Teoría de las expectativas. Los individuos tienen expectativas cognoscitivas con respecto al resultado probable de sus actuaciones. Los individuos

⁷³ BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo II Op. Cit. P.P. 149-150

también prefieren ciertos resultados. Así, las personas tienen preferencias y expectativas acerca de las consecuencias probables de sus actos. La teoría de la expectativa como factor de motivación afirma que la perspectiva de una recompensa le infunde energía al comportamiento y que el valor recibido del resultado le imprime la dirección al comportamiento. Según la teoría de la expectativa, lo que mueven a las personas a trabajar y producir es la creencia de que un determinado comportamiento producirá resultados positivos⁷⁴

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada.

2.2.10. Las organizaciones son sistemas sociales. Las relaciones que mantienen los individuos dentro de las organizaciones crean expectativas sobre los comportamientos individuales que dan lugar a determinados papeles que han de ser desempeñados. Algunas personas cumplirán papeles de líder, mientras que otras desempeñarán los de seguidores. Los mandos intermedios, al tener tanto superiores como subordinados, se ven a desempeñar ambos papeles. Las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, jerarquía y poder las personas tienen distintas necesidades en relación con cada sistema⁷⁵.

2.2.11. Racionalidad de las organizaciones. La racionalidad implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. En la teoría de la burocracia esto significa eficiencia. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque solo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. La racionalidad se logra mediante la elaboración de

⁷⁴ NASH, Michael, "Cómo incrementar la productividad del recurso humano" Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral. Editorial Norma. 1.998, p. 108

⁷⁵ GIBSON, Ivancevich Donnelly Ed. Iberoamericana Séptima Edición p. 7

reglamentos que sirven para dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia⁷⁶.

2.3. MARCO INSTITUCIONAL

2.3.1. Reseña histórica. Con la perseverancia del Fundador, que solo da la fe y la seguridad en la propia capacidad ejecutiva, en el año de 1956 adquiere la droguería San Carlos en Bogotá. La posesión de esta incipiente Droguería estimuló razonablemente su inspiración a conquistar niveles mas importantes en los planes alentados por su profesión (Farmacia y Bioquímica y Química Farmacéutica de la Universidad Nacional de Colombia), a la que cada vez amaba con más fuerza. Bien podría decirles que allí monto su plataforma de lanzamiento al mundo de los medicamentos: su despacho de formulas magistrales.

La Droguería San Carlos paso a ser un dato histórico y surgió el Instituto Quimioterápico que se lanzo al mercado con un programa mas amplio en el año de 1961, pero que por su carácter de establecimiento de comercio, requería obtener licencia del Ministerio de Salud, por cuanto sin ella era posible que siguiera funcionando como laboratorio, que era lo mas importante. Una vez satisfechos los requisitos legales al respecto, el 12 de Septiembre de 1967 el Ministerio de Salud Publica, concedió licencia de funcionamiento al Instituto Quimioterápico Ltda. establecimiento de comercio registrado a nombre del fundador, los inicios particulares en el ramo farmacéutico eran, no solo un hecho, sino un derrotero y, en ese momento base firme para las proyecciones futuras.

Años más tarde en 1977 se constituyó la sociedad "Fundador-Instituto Quimioterápico Ltda." cuyas labores coexistieron exitosamente. La salida al mercado de nuevos productos dentro de la línea farmacéutica Colombiana y a la conveniente acogida que tuvo la nueva sociedad, determino que se consolidada y ganara así en

⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Mac Graw Hill p. 27

importancia, dada la excelente calidad de la reciente avanzada de la producción en el mercado.

Actualmente la Empresa cuenta con Línea de medicamentos Genéricos independiente, con sucursales en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y República Dominicana; con representaciones Comerciales en Perú, Chile y Belice y ha cambiado o redimensionado su labor de ser productor de medicamentos ser un proveedor de salud ya que inicio partir de 1993 la comercialización de muebles para droguerías, carros porta medicinas para hospitales y otros elementos de la línea hospitalaria. Para afrontar el reto del 2000 adquirió e implemento un Software de avanzada mundial mejorando sus procesos lo que le permite competir sin debilidades tecnológicas con otras compañías. En el campo de los negocios ha realizado alianzas con otras empresas y ha incursionado en otros campos como lo es poseer una Distribuidora mayorista de drogas y ser socio de una de las principales cadenas de droguerías.(VER ANEXOS E y F)

2.3.2. Misión. Empresa que fabrica y comercializa medicamentos bajo las más estrictas normas de calidad, para mejorar la salud, a nivel nacional e internacional, procurando la rentabilidad necesaria para el desarrollo de sus operaciones y satisfacción de las aspiraciones económicas de sus accionistas y colaboradores, compromiso de ética, moral y transparencia en todas sus actuaciones. De nuestra cultura empresarial "lo más importante es el hombre", la empresa entenderá sus emociones y razones, les capacitará y le proveerá el soporte gerencial necesario para el logro de sus objetivos tendientes a su satisfacción personal y profesional.

2.3.3. Visión. Compañía de la más alta calidad en el sector farmacéutico en Colombia y en la comercialización de sus productos. Es el mejor socio para cualquier empresa internacional.

2.3.4. Política de calidad. Mediante tecnología actualizada garantizamos la calidad de nuestros productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes asegurando de esta manera la rentabilidad de la empresa y por ende el permanente mejoramiento y desarrollo de los colaboradores cumpliendo las normas del medio ambiente.

2.3.4.1. Cómo cumplir con la política de calidad. Para cumplir con la política propuesta, se han trazado los siguientes objetivos.

- Implantar y mantener un sistema de administración basado en el aseguramiento de la calidad, las Buenas Prácticas de Manufactura, el mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.
- Crear y desarrollar un programa de capacitación del personal que asegure resultados óptimos permanentes en el sistema de calidad.
- Asegurar una rentabilidad que soporte los planes de crecimiento y modernización tecnológica que permita la satisfacción de los clientes y un adecuado rendimiento a la inversión de los accionistas.

2.3.5. Beneficios de los empleados. Beneficios que disponen los empleados de la compañía, los cuales se prestan directamente o a través de terceros previo aporte económico de la compañía.

2.3.5.1. Salud

- Servicio de Salud EPS. (la compañía aporta el 8 % de la nómina para este concepto) para el empleado y su grupo familiar. Servicio de medicina, odontología, cirugía, recuperación.

- Entrega de medicamentos a través de la EPS.
- Servicio de Salud a través de las Cajas de Compensación Familiar (aportes del 4 %).
- Servicio de Salud para accidentes de trabajo a través de SURATEP (aportes del 2.5 % nomina).
- Disposición de Botiquines en diferentes secciones.
- Costo medicamentos muy bajos a los empleados y familiares (\$ 10 millones al año).
- Conferencia de cuidados en la salud coordinado por Garantía de Calidad y Selección.
- Practica de exámenes Ocupacionales periódicos por cuenta de la compañía.
- Jornada de Donación de Sangre con la Cruz Roja. Jornada de Vacunación.

2.3.5.2. Recreación

- Programación de eventos culturales, sociales, conferencias, deportivos, centro vacacional que dispone "Afidro" y otras cajas de compensación familiar (4 % de la nomina aporte que de la Compañía se destina una parte a este concepto).
- Realización de Campeonato interno de Microfutbol, Voleibol, Básquetbol, Rana. Banquitas.
- Realización de la fiesta de los niños (actividad conjunta con el Fondo de Empleados).
- Realización fiesta de empleados (actividad conjunta con el Fondo de Empleados).
- Celebración en algunas áreas de eventos especiales de Novenas de Navidad.

2.3.5.3. Gente en permanente desarrollo

- Más de 125 personas (33 % de los empleados de la compañía) han tenido algún proceso de ascenso, 52 empleados tuvieron ascenso de cargo en 1997, en 1998 –8, en 1999 – 15, en 2000 – 12.

- Se desarrolla un programa de capacitación interna a más de 40 personas para que sean expertas en el manejo del programa de IDE.
- Se dispone de un sistema de administración gerencial llamado PROCESO GERENCIAL donde todos los Directores, Gerente y Jefes desarrollan en forma estándar la Planeación Estratégica, indicadores de efectividad, Evaluación de Desempeño, Valoración de Potencial, Plan de Carrera, Cuadro de Relevos, Guía de Cargo, Perfil puesto de trabajo.
- Ciclo de conferencias de calidad de Vida a todos los empleados, boletín para definir objetivos personales para el año. Programa de genios Locos y comunes para obtener sugerencias y mejoras.
- Boletín mensual, donde se relacionan actividades de empresa.
- Grupos primarios: espacio para opinar, integrar, mejorar actitudes.
- A todo empleado nuevo se le hace proceso de inducción a la empresa.
- A la fuerza de ventas se le capacita semanalmente en la parte médica. A los nuevos cursos de 3 semanas.

2.3.5.4. Económicos

- Pago de dinero efectivo “Medios de Transporte” a empleados que por su cargo deben desplazarse por la ciudad o fuera de ella.
- Pago 50 % del Valor de la prima de Seguro de Vehículo para la fuerza de Ventas.
- Pago 100% valor de la prima de Seguro de Vida empleados que por la naturaleza de su cargo están expuestos a cierto grado de riesgo (Visitadores médicos, Vigilante, Mensajeros, Conductores).
- Pago 100% prima póliza Seguro de Vida a empleados nuevos que no hayan cotizado al ISS en su vida mas de tres años.
- Póliza de Viajero a aquellas personas que viajan en avión.
- Pago 50 % costo del almuerzo al personal de Bogotá que devenga hasta 3 salarios mínimos de la compañía.

- La Cía. giró oportunamente cesantías parciales a empleados para vivienda, estudio.
- Disposición Fondo Empleados: Préstamos de Vivienda, Vehículo, Electrodomésticos, Calamidad.
- Planes de Vivienda muy económicos a través de Afidro.
- Prestamos Vivienda, estudio, vacaciones, otros a través de "Afidro".
- Pago trasteo hotel y pasajes cuando un empleado es trasladado a otra ciudad.
- Pago subsidio familiar de Afidro por hijo de los empleados que devengan hasta 4 salarios mínimos. Esta partida es tomada del aporte que hace la empresa del 4 % de la nomina.
- Pago debido y oportuno de los salarios (horas extras, comisiones) y prestaciones sociales.
- Opción de diversificación de ingresos laborales.
- Aporte del 10.1% del valor de la nomina como contribución a futura pensión de los empleados. (VER ANEXO G)

2.3.5.5. Permisos

- Permiso 3 días por Nacimiento hijo de empleado.
- Permiso 3 días por Matrimonio del empleado.
- Permiso hasta 4 días por defunción familias del empleado.
- Permiso Grave Calamidad Domestica.
- Permiso para Grado del empleado.
- Permisos personales (remunerados y no remunerados).
- Licencias no remuneradas.

2.3.5.6. Otros beneficios

- Servicio de Casino propio en Bogotá

- Celebración días especiales (Secretarias, Madres, Químico Farmaceuta, Contador, otros)
- Desarrollo programas de Salud ocupacional y Seguridad Industrial (Brigadas de emergencia, Primeros auxilios, evacuación, alarmas, otros).

Ante todo disponemos de una compañía con excelente imagen en Colombia y en el exterior, con productos éticamente bien hechos y posesionados, transparente en todos sus actos, con certificación de BPM, pionera en Biodisponibilidad en Colombia, con alta tecnología informática, generando mas 330 empleos, con gente honesta, leal, amable, cortés, profesional en todos sus actos, donde se le trata con respeto, con las sandalias puestas de la autoformación.

Empresa Colombiana que esta escribiendo el libro.

Con el lema **“Lo más importante es el hombre”**, nuestras acciones siempre tendrá en cuenta la filosofía de **“El bien del común incluidos todos”**.

2.3.6. Obligaciones del trabajador. El trabajador se compromete a:

- Cumplir con las funciones asignadas al cargo, teniendo siempre presente el objetivo de la empresa.
- Mantenerse dentro de una actitud de lealtad, dedicación y en general rigiéndose por los valores y políticas de la Empresa: Profesionalismo, Responsabilidad y Seriedad.
- Respetar las normas de disciplina y seguridad, contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento de Seguridad Industrial.
- El trabajador es responsable de los materiales y herramientas de trabajo que le suministre la Compañía para el desempeño de sus funciones al igual que toda información confidencial que posea la empresa.
- Cumplir con el horario establecido (Hora de Ingreso 7:00 AM, Hora de Salida 5:00 PM, tiempo de almuerzo de 45 minutos).
- Portar el carné permanentemente en un lugar visible.

2.3.7. Fondo de empleados

2.3.7.1. Reseña histórica. Por iniciativa de un grupo reducido de empleados de la empresa y gracias al gran respaldo recibido por las Directivas y su Fundador, se realiza el 5 de Mayo de 1989 y se constituye internamente el Fondo de Empleados de la empresa.

Posteriormente, reunidos todos los documentos exigidos por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas Dancoop, el 5 de Junio de 1990 mediante resolución 1452 le es concedida la Personería Jurídica.

2.3.7.2. Objetivos. La finalidad principal del Fondo es la de estrechar entre los asociados los vínculos de solidaridad y compañerismo, fomentar el ahorro en la forma en que establezca los reglamentos, prestarles permanentemente, adecuados y oportunos servicios en igualdad de condiciones para todos los sus asociados de acuerdo con los recursos y capacidades de los asociados, de conformidad con las normas estatutaria y reglamentaria.

2.3.7.3. Dirección y administración. Los Estatutos contemplan como órganos de administración La Asamblea General, La Junta Directiva y el Gerente.

También se tienen conformadas los siguientes comités de trabajo: Crédito, Calamidad, Veeduría e Inspección Cafetería, Educación, Social y Deportivo.

Con el animo de solucionar las necesidades de los asociados se han otorgado en forma oportuna créditos en sus diferentes modalidades como son: ordinaria, electrodomésticos, consumo, extraordinarios sobre sueldo y primas, calamidad, educativo, vivienda, vehículos y calamidad domestica.

2.3.7.4. Grupo primario. Es la reunión de personas que comparten funciones y objetivos en una organización y que necesariamente deben interactuar en su labor diaria.

- **Objetivos Específicos**

- Buscar la participación de todos los funcionarios de la Compañía, en los planes y metas establecidos.
- Motivar a los miembros de los grupos a participar en los proyectos, tanto de su propia área, como en los de la Compañía en general.
- Estimular la Creatividad de los funcionarios para la formulación de estrategias encaminadas al desarrollo del área de trabajo.
- Fomentar el sentido y el trabajo en equipo.
- Canalizar los programas de Capacitación de diferentes temas, para buscar un mejor desempeño de las labores diarias, como también el desarrollo personal de todos los participantes.
- Conocer mejor la empresa, sus políticas, planes y proyecciones.
- Mejorar la Comunicación interna y agilizar el flujo de información⁷⁷

⁷⁷. Información Institucional

3. ASPECTOS METODOLOGICOS DEL ESTUDIO

3.1 DISEÑO METODOLOGICO

Para la recolección de la información, se aplicó un instrumento precodificado, elaborado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, (profesor de la Universidad del Rosario).

El instrumento fue aplicado a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos: ejecutivos, administrativos y operarios para conocer los factores que inciden en la satisfacción laboral en cada uno de estos niveles.

3.1.1. Tipo de Estudio: Transeccional correlacional.

Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Son descriptivos, cuando miden variables de manera individual y reporta esas mediciones. Cuando describen relaciones entre variables son correlacionales.⁷⁸

Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.⁷⁹

⁷⁸ HERNANDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2ª Edición, Mc. Hill Interamericana Editores, 1999., p. 200

⁷⁹ HERNANDEZ. Sampieri Op. Cit., p. 188

3.1.2. Investigación cualitativa⁸⁰. Se centra en la concientización y transformación de factores sociales y se caracteriza por el énfasis en la narración; también se denomina de acción cuando se orienta hacia la búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos que se presentan en el sistema social.

Representa la toma de conciencia de las directivas institucionales del país para mejorar las condiciones de vida de diferentes grupos; evalúa y lleva a cabo acciones para mejorar las condiciones de vida.

La investigación cualitativa se puede subdividir en participativa, de acción y evaluativo.

La participativa se fundamenta en las ciencias sociales con énfasis especial en antropología y sociología tendientes a buscar un conocimiento más realista y profundo de las comunidades.

La investigación participativa y de acción surge por la necesidad de encontrar nuevas formas de investigación social la cual se denomina investigación clásica o tradicional.

En los países del llamado Tercer Mundo, la investigación cualitativa de tipo participativo y de acción se centra en la búsqueda del cambio social.

Algunos aspectos comunes como la subjetividad del investigador para estudiar los problemas del grupo social, el compromiso con la comunidad y la adopción de un papel participativo; la aplicación del enfoque a la solución de problemas.

La investigación cualitativa evaluativo se considera el mejor tipo de investigación aplicada. Se diseña para encontrar respuestas prácticas a los problemas reales que afectan a los grupos comunitarios.

Estas evaluaciones, describen diferentes características tendientes a determinar aquellas que en una u otra forma afectan las vidas de las personas.

1ª fase. Identificación de valores y cultura.

2ª fase. Obtención de información de los grupos por medio de entrevistas y cuestionarios.

⁸⁰ PARDO, de Vélez Graciela; CEDEÑO, Collazos Marlene. Investigación en Salud Factores Sociales. Mac Graw Hill Interamericana S.A. Capítulo. 2 pp. 180-219

3ª fase. El evaluador entra a realizar la evaluación con base en los datos recolectados.

4º fase. Análisis estadístico. Los estudios de investigación cualitativa resumen los datos en cuadros y gráficos para su respectivo análisis.

Ventajas.

- Valioso aporte de los grupos involucrados.
- Se resalta la importancia del juzgamiento de la calidad del programa de acuerdo a los valores, conceptos y creencias de la comunidad.
- La organización de los datos facilita la interrelación de las mismas y los juicios de valor.

Limitaciones.

- Mayor demora de tiempo y costos.
- Imposibilidad de obtener inferencias.

3.1.3. Universo, población y muestra. Para el desarrollo de este proyecto de investigación el referente poblacional estuvo conformado por los empleados de un Laboratorio Farmacéutico, que es una empresa con 350 empleados. 6 directivos, 40 ejecutivos, 195 del sector administrativo y 103 operarios.

Para la aplicación del instrumento, la población fue dividida en tres niveles:

Tabla 8. Distribución porcentual del grado de participación de los empleados de la empresa farmacéutica.

Niveles	n	% Participación	Total de empleados
Nivel operativo	36	35.00 %	103
Nivel mandos medios	64	32,80 %	195
Nivel ejecutivo	20	50.00 %	40
Nivel directivo	0	0	6
Total de encuestados	120	34.28 %	350

- **Muestra.** Se realizó muestreo no probabilístico.

3.1.4. Instrumento. El instrumento que se utilizó es una prueba objetiva, de fácil aplicación que consta de 45 preguntas de selección múltiple con 7 dilemas, los cuales plantean diferentes contextos.

Tabla 9. Variables del I instrumento y niveles de importancia

Variables	Indicadores						
	Crítico	Disminuido	Bajo promedio	Promedio	Sobre promedio	Destacado	Optimo
Objetivos	1	2	3	4	5	6	7
Cooperación	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones	1	2	3	4	5	6	7
Liderazgo	1	2	3	4	5	6	7
Inducción	1	2	3	4	5	6	7
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7
Innovación	1	2	3	4	5	6	7
Motivación	1	2	3	4	5	6	7
Control	1	2	3	4	5	6	7

3.2. PROCEDIMIENTO

- Se realizó la familiarización del instrumento con los investigadores, para adquirir un conocimiento práctico y así detectar las posibles dificultades para la comprensión y diligenciamiento del mismo.(ANEXO A)
- El instrumento fue presentado a los directivos de la empresa para que se tuviera conocimiento de los objetivos del estudio y las preguntas a evaluar. (ANEXO B)
- Se explicó a los encuestados la forma de responder las diferentes preguntas y se resolvieron las dudas que surgieron al respecto.(ANEXO A)
- Se aplicó la encuesta a los diferentes niveles en cargos comparativamente similares a los evaluados, con características de homogeneidad requeridas.

- Se elaboró una matriz de tabulación donde se transcribieron las respuestas obtenidas por niveles de participación.
- Se tabularon las siete posibles respuestas de cada una de las preguntas en forma individual.(ANEXO C)
- Después de hallar las sumatorias por variables y por niveles de participación, se encontró el rango del grado de satisfacción de los individuos encuestados tanto individual como por nivel de participación. (ver tabla 10).
- Luego de identificar los rangos de satisfacción se procedió a analizar las posibles preguntas que incidieron en la fluctuación de la variable.
- Con base a los rangos se diagnosticó cada una de las variables.

Tabla 10. Interpretación del grado de satisfacción

Indicador	Grado de satisfacción
1	Crítico
2	Disminuido
3	Bajo promedio
4	Promedio
5	Sobre promedio
6	Destacado
7	Optimo

3.3 VARIABLES A MEDIR EN EL INSTRUMENTO

Las preguntas correspondientes a las variables a evaluar se encuentran distribuidas en forma aleatoria en todo el instrumento, con el fin de generar nueve (9) factores que van a evaluar en forma conjunta diferentes diagnósticos. (Ver tabla 11 y ANEXO D).

Tabla 11. Variables a medir en el instrumento

Número	Variables(Factores)	N° de pregunta
1	Objetivos	1-2-3-11-16
2	Cooperación	4-5-6-10-13-15
3	Relaciones	7-8-9-12-27
4	Liderazgo	14-17-18-20-21-28-29-30-42
5	Inducción	22
6	Toma de decisiones	23-24-25-26-32
7	Innovación	31
8	Motivación	33-34-35-36-37-39-41
9	Control	19-40-43-44-45

3.3.1. Objetivos. Mide conocimientos, información, políticas, salarios y metas que tienen los empleados a cerca de la empresa y de su cargo.

3.3.2. Cooperación. Mide, ayuda, apoyo y colaboración entre trabajadores de una misma área y entre áreas de la empresa.

3.3.3. Relaciones. Mide comunicación, integración, amistad y compañerismo entre los empleados; también participación en actividades deportivas, sociales, culturales y de esparcimiento.

3.3.4. Liderazgo. Mide relación jefe – empleado y las actitudes generadas de esa relación; la aceptación, confianza y comprensión dadas por el tipo de liderazgo.

3.3.5. Inducción. Establece como se realiza el ingreso del nuevo empleado a la organización; las responsabilidades y el conjunto de reglas, procesos y patrones de comportamiento para el desempeño de la función del cargo.

3.3.6. Toma de decisiones. Participación en la elección de alternativas racionales del empleado, ligadas a los objetivos del cargo y de la empresa.

3.3.7. Innovación. Mide la información que tienen los empleados a cerca de las novedades y cambios que suceden en la organización.

3.3.8. Motivación. Mide las reacciones de los empleados hacia los diferentes estímulos, con respecto a las tareas, interés en su trabajo, rendimiento y satisfacción.

3.3.9. Control. Medición del desempeño mediante observación y comparación de patrones preestablecidos para corregir desviaciones. En esta variable se evalúan los diferentes conceptos de control.

4. RESULTADOS

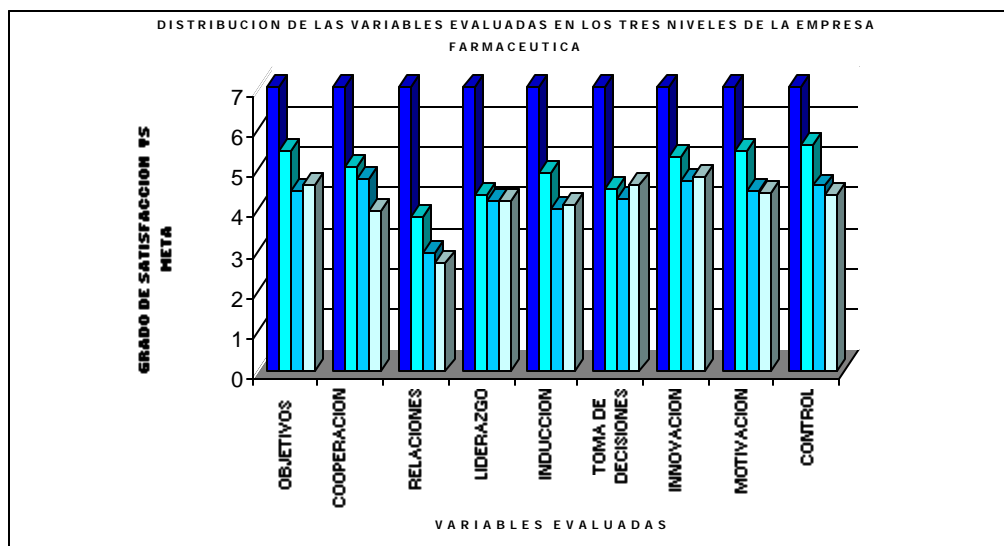
Con un total de 350 empleados y con una muestra de 120 evaluados para medir la satisfacción de los trabajadores en una empresa farmacéutica como indicador del Clima organizacional y después de conocer a fondo la empresa en cuanto a misión, visión, cultura, políticas organizacionales, de calidad, estructura de la organización y su entorno emitimos un diagnóstico.

Luego de la recolección de datos por medio de una matriz que nos permitió representar numéricamente las manifestaciones de los empleados a través del instrumento IMCOC (Instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas), para promediar las variables, medir frecuencias y porcentajes de participación en los niveles clasificados para esta investigación.

Se tuvieron en cuenta las siete diferentes calificaciones suministradas por cada uno de los encuestados en las 45 preguntas que conforman las nueve variables a medir a través del instrumento.

Se realizaron tablas y gráficas que nos permiten visualizar de forma didáctica el estado del clima organizacional en los nueve factores evaluados en la empresa farmacéutica.

La evaluación se realiza con respecto a los siete indicadores en su orden ascendente como crítico, disminuido, bajopromedio, promedio, sobrepromedio, destacado y óptimo; tomando la sumatoria de los tres primeros como insatisfechos, el indicador cuatro como promedio y la sumatoria de los tres últimos indicadores como satisfechos. Evaluando la mayor sumatoria y destacando el indicador de mayor incidencia.

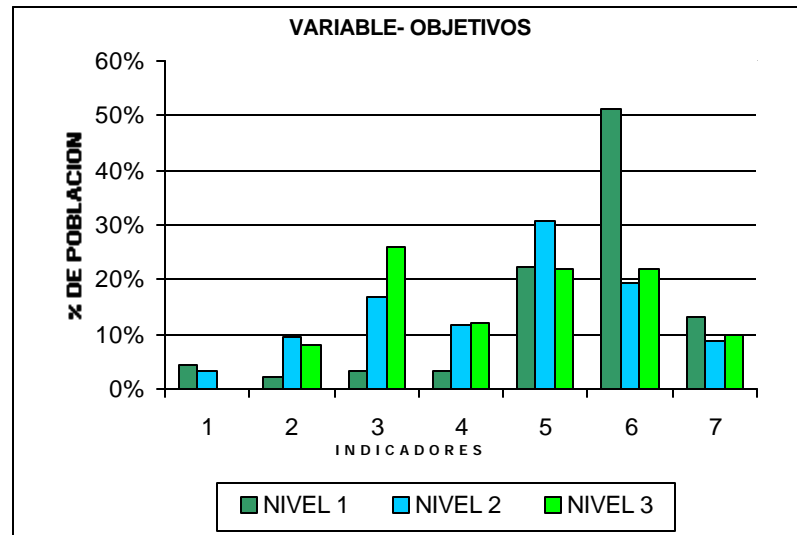


Gráfica 1. Distribución de las diferentes variables en los tres niveles de la empresa farmacéutica

Las variables más cercanas a la meta en su orden son Control, Objetivos y Motivación encontradas en el nivel 1.

Las variables que presentan el valor más distante a la meta son las Relaciones en los tres niveles, Inducción en el nivel 2 y Cooperación en el nivel 3.

4.1. VARIABLE OBJETIVOS

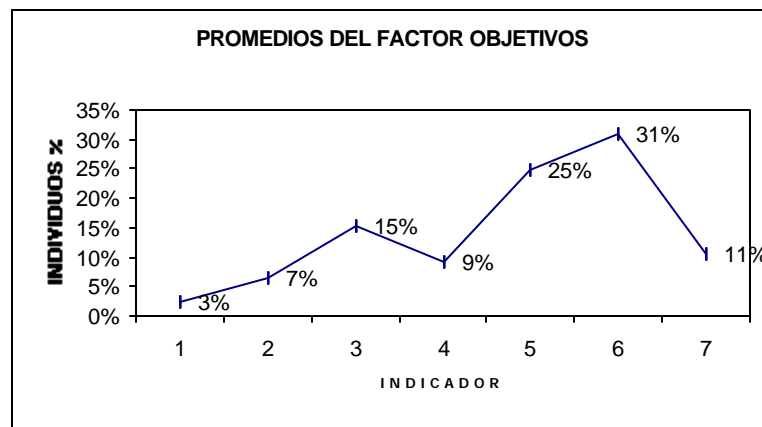


Gráfica 2. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Objetivos de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 86% del nivel 1, se muestra satisfecho con los objetivos, en donde el 51% que se ubica en el indicador 6 "Destacado"

El 59% del nivel 2, se encuentra satisfecho con los objetivos, en donde el 31% que se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

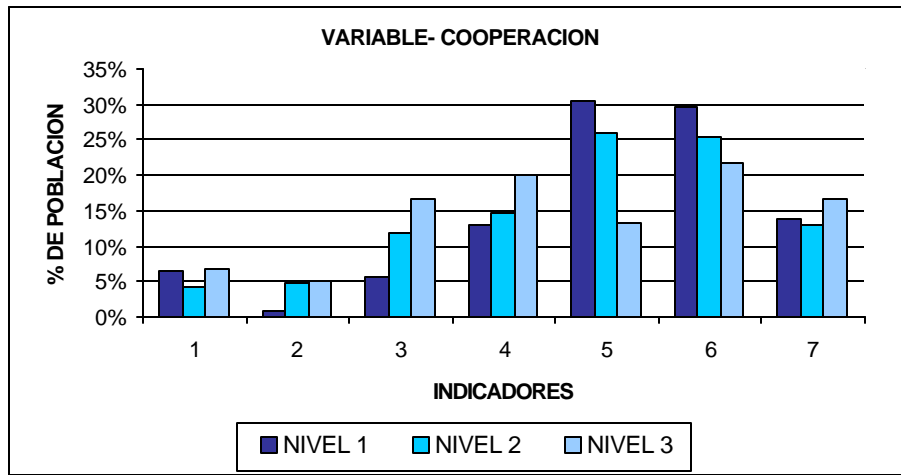
El 54% del nivel 3, se encuentra satisfecho con los objetivos, resaltando el 26% que se ubica en el indicador 3 "Bajo promedio".



Gráfica 3. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Objetivos.

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 67% de satisfacción, con un 31% en el indicador 6. "Destacado".

4.2. VARIABLE COOPERACION

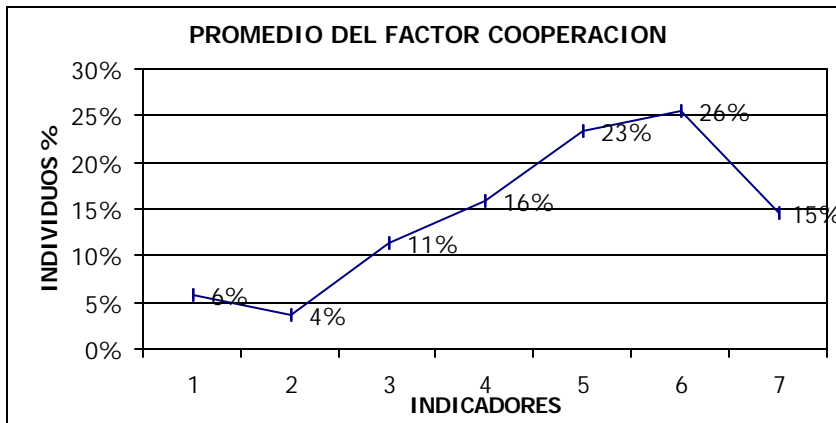


Gráfica 4. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Cooperación de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 75% del nivel 1, se muestra satisfecho con la cooperación en donde el 31% que se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

El 65% del nivel 2, se encuentra satisfecho con la cooperación, en donde se concentran en los indicadores 5 "Sobrepromedio" y 6 "Destacado", con un 26% cada uno.

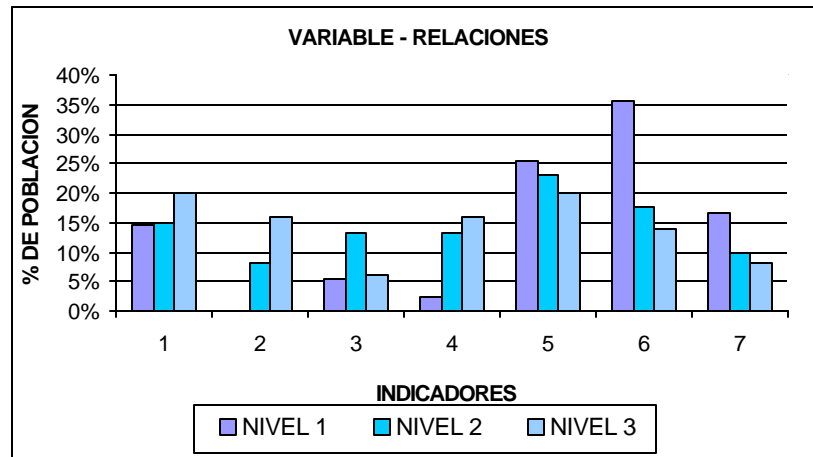
El 52% del nivel 3, se encuentra satisfecho con cooperación, en donde el 26% que se ubica en el indicador 6 "Destacado".



Gráfica 5. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Cooperación

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 64% de satisfacción, con un 26% en el indicador 6. "Destacado".

4.3. VARIABLE RELACIONES

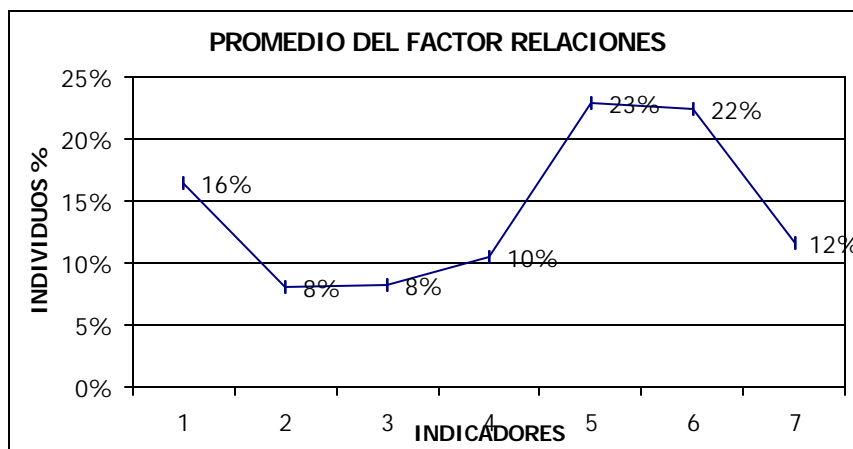


Grafica 6. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Relaciones de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 81% del nivel 1, se muestra satisfecho con las relaciones en donde el 36% que se ubica en el indicador 6 "Destacado".

El 51% del nivel 2, se encuentra satisfecho con las relaciones, en donde el 23% se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

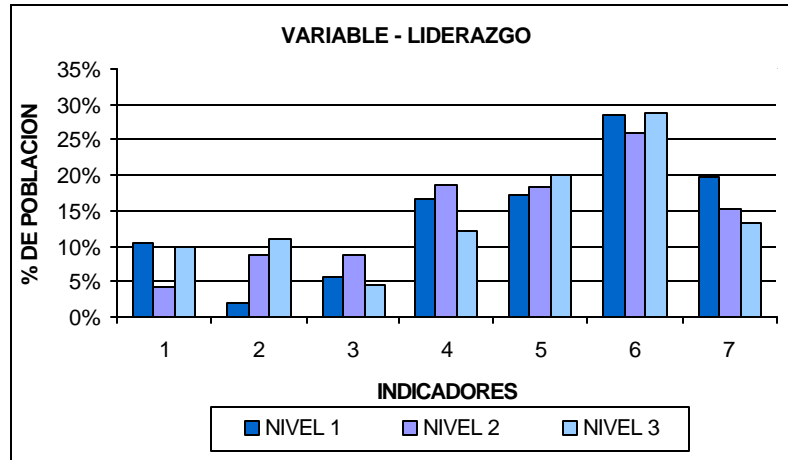
El 42% del nivel 3, se encuentra insatisfecho y 42% satisfecho con las relaciones, en donde el 16% que se ubica en el indicador 4 "Promedio". Resaltando que los indicadores 1 "Crítico" y 5 "Sobrepromedio" poseen un 20% cada uno.



Gráfica 7. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Relaciones

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 57% de satisfacción, con un 23% en el indicador 5. "Sobrepromedio".

4.4. VARIABLE LIDERAZGO

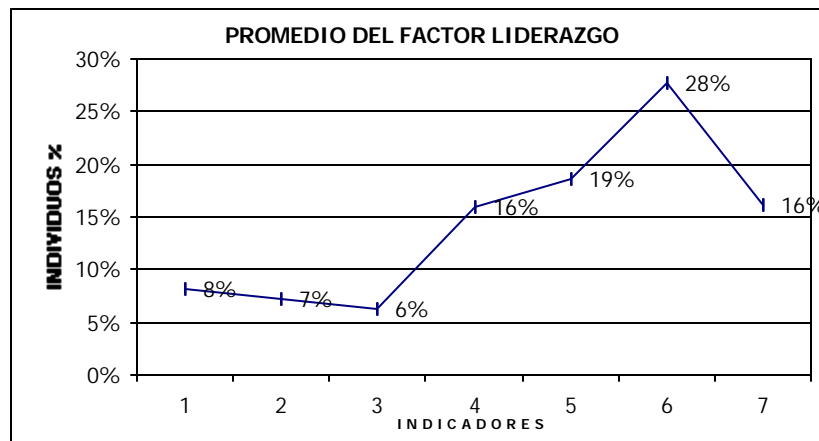


Grafica 8. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Liderazgo de la empresa Farmacéutica en los diferentes niveles.

El 65% del nivel 1, se muestra satisfecho con el Liderazgo donde el 28% que se ubica en el indicador 6 "Destacado".

El 59% del nivel 2, se encuentra satisfecho con el Liderazgo, en donde el 26% se ubica en el indicador 6 "Destacado".

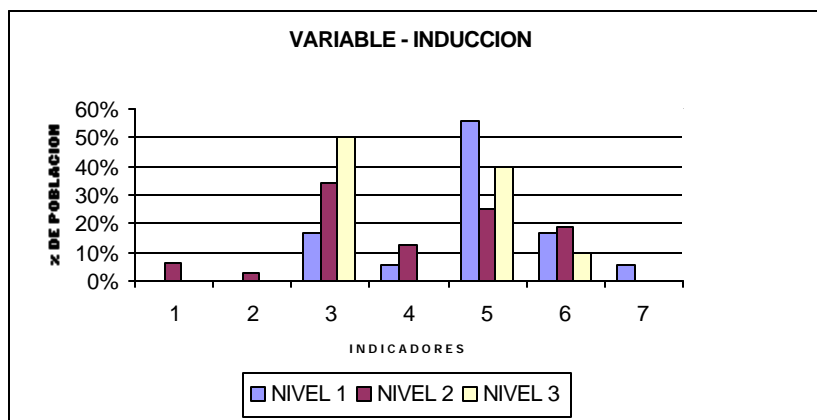
El 62% del nivel 3, se encuentra satisfecho con el Liderazgo en donde el 28% se ubica en el indicador 6 "Destacado".



Gráfica 9. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa farmacéutica en el factor Liderazgo

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 63% de satisfacción, con un 28% en el indicador 6 "Destacado"

4.5. VARIABLE INDUCCION

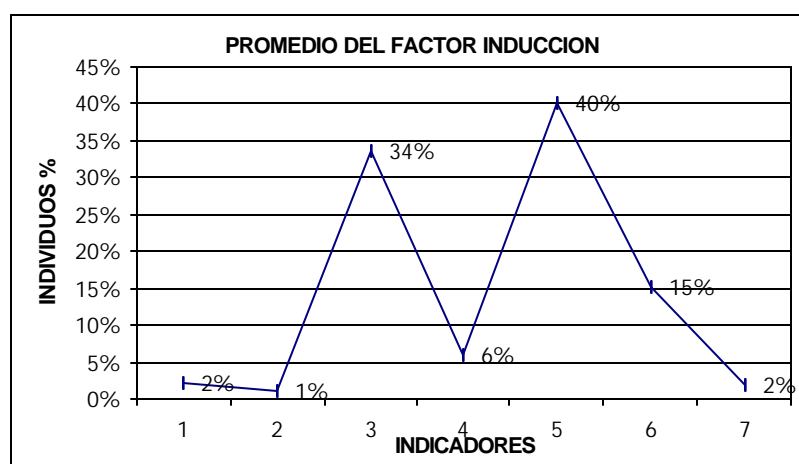


Gráfica 10. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Inducción de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 79% del nivel 1, se muestra satisfecho con la Inducción donde el 56% se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

El 44% del nivel 2, se encuentra satisfecho con la Inducción, y el 43% se encuentra insatisfecho, el 34% se ubica en el indicador 3 "Bajo promedio" y el 25% en el indicador 5 "Sobrepromedio"..

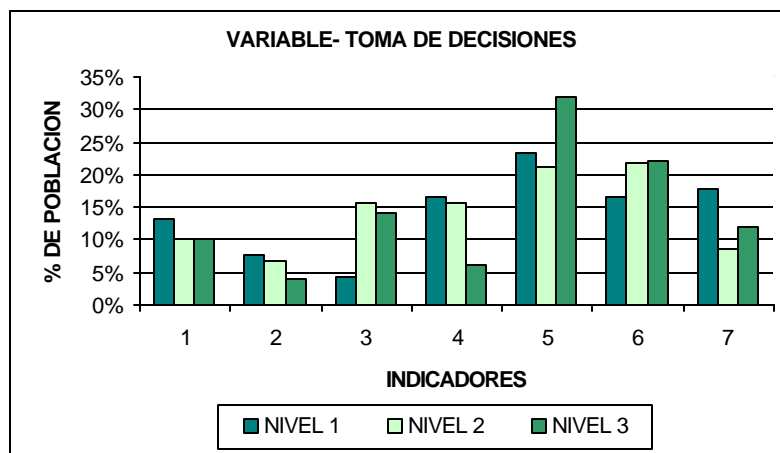
El 50% del nivel 3, se encuentra insatisfecho con la Inducción, y el 50% se encuentra satisfecho, el 50% se ubica en el indicador 3 "Bajo promedio" y el 40% en el indicador 5 "Sobrepromedio".



Gráfica 11. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Inducción

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 57% de satisfacción, con un 40% en el indicador 5 "Sobre promedio", siguiéndole el 34% en el indicador 3 "Bajo promedio".

4.6. VARIABLE TOMA DE DECISIONES

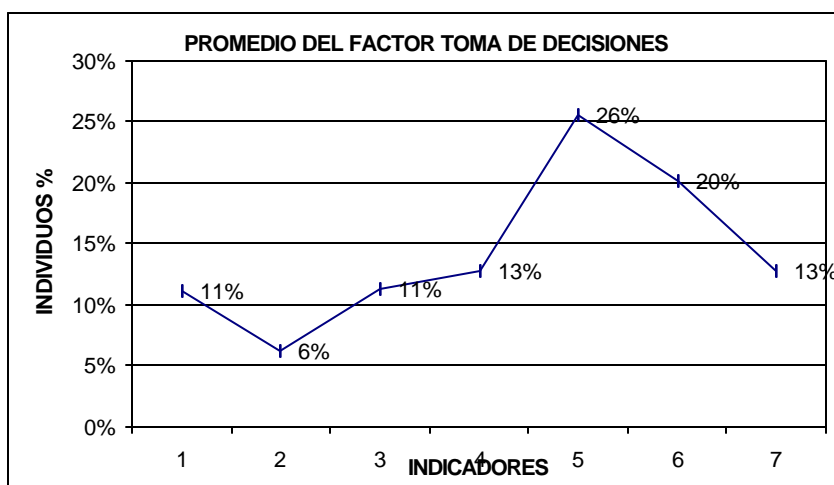


Grafica 12. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Toma de Decisiones de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 58% del nivel 1, se muestra satisfecho con la Toma de decisiones donde el 23% se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

El 52% del nivel 2, se encuentra satisfecho con la Toma de decisiones y el 22% se ubica en el indicador 6 "Destacado".

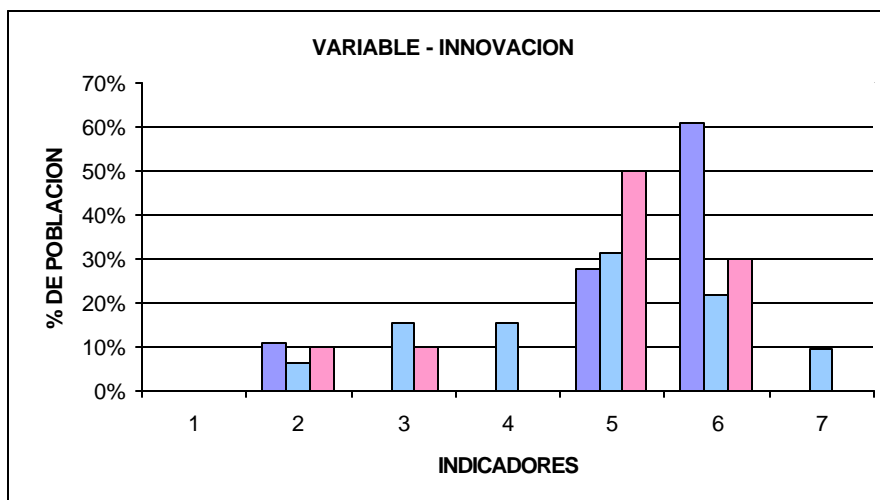
El 32% del nivel 3, se encuentra satisfecho con la Toma de decisiones donde el 32% se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".



Gráfica 13. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Toma de decisiones.

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 59% de satisfacción, con un 26% en el indicador 5 "Sobre promedio".

4.7. VARIABLE INNOVACIÓN

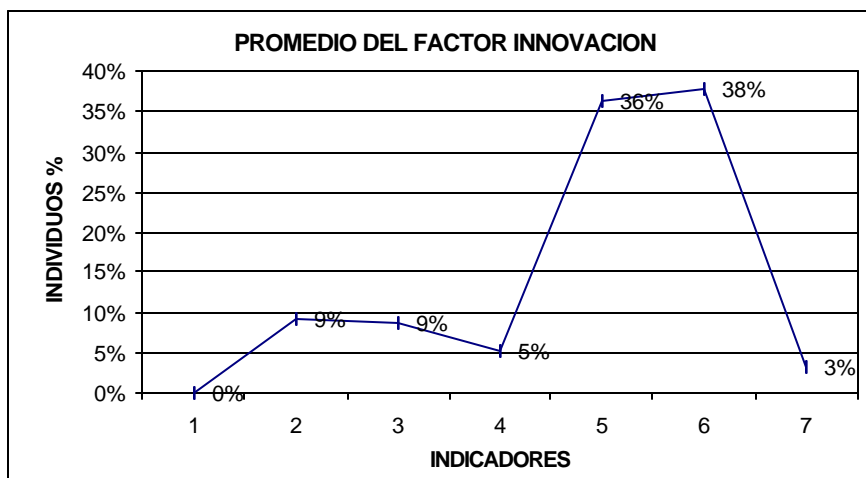


Gráfica 14. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Innovación de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 89% del nivel 1, se muestra satisfecho con la Innovación, donde el 61% se ubica en el indicador 6 "Destacado".

El 62% del nivel 2, se encuentra satisfecho con la Innovación, con el 31% que se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

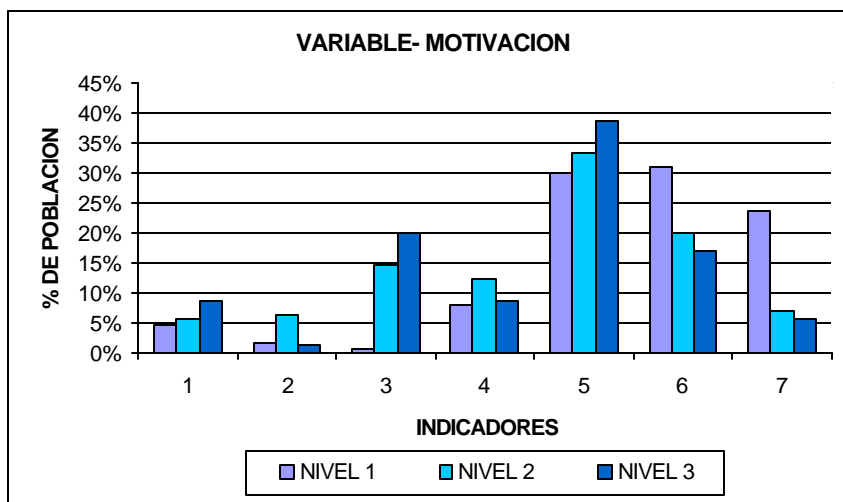
El 80% del nivel 3, se encuentra satisfecho con la Innovación, y el 50%, se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".



Gráfica 15. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Innovación

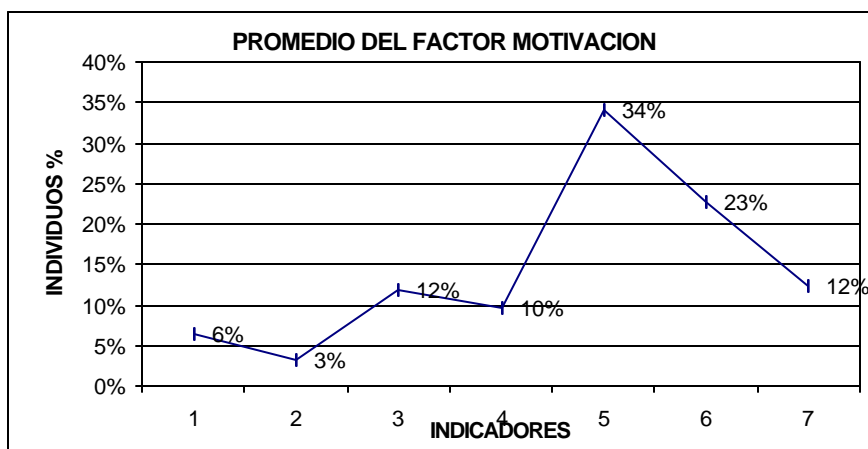
En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 77% de satisfacción, con un 38% en el indicador 6 "Destacado" y el 36% en el indicador 5 "Sobre promedio"

4.8. VARIABLE MOTIVACION



Gráfica 16. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Motivación de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

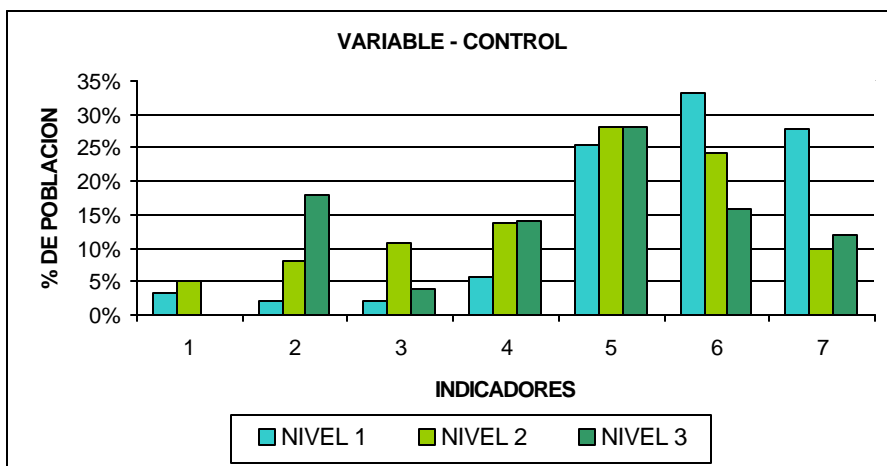
El 85% del nivel 1, se muestra satisfecho con la Motivación, donde el 31% se ubica en el indicador 6 "Destacado" y el 30% ubicado en el indicador 5 "Sobre promedio". El 60% del nivel 2, se encuentra satisfecho con la Motivación, con el 33% que se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio". El 62% del nivel 3, se encuentra satisfecho con la Motivación, y el 39%, se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".



Gráfica 17. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Motivación

En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 69% de satisfacción, con un 34% en el indicador 5 "Sobre promedio".

4.9. VARIABLE CONTROL

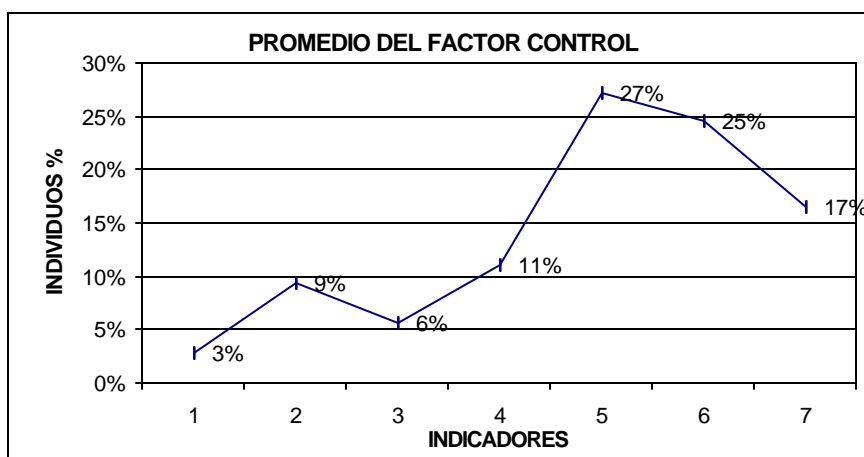


Gráfica 18. Distribución de la proporción de puntajes obtenidos para el factor Control de la empresa farmacéutica en los diferentes niveles.

El 87% del nivel 1, se muestra satisfecho con el Control, donde el 33% se ubica en el indicador 6 "Destacado" y el 28% ubicado en el indicador 7 "Optimo"

El 62% del nivel 2, se encuentra satisfecho con el Control, con el 28% que se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".

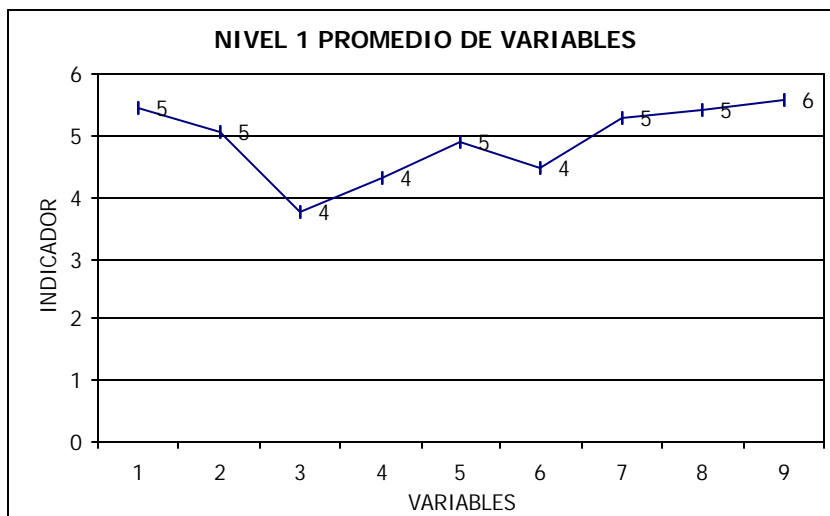
El 56% del nivel 3, se encuentra satisfecho con el Control, y el 28%, se ubica en el indicador 5 "Sobrepromedio".



Gráfica 19. Distribución del promedio de los tres niveles de la empresa Farmacéutica en el factor Control

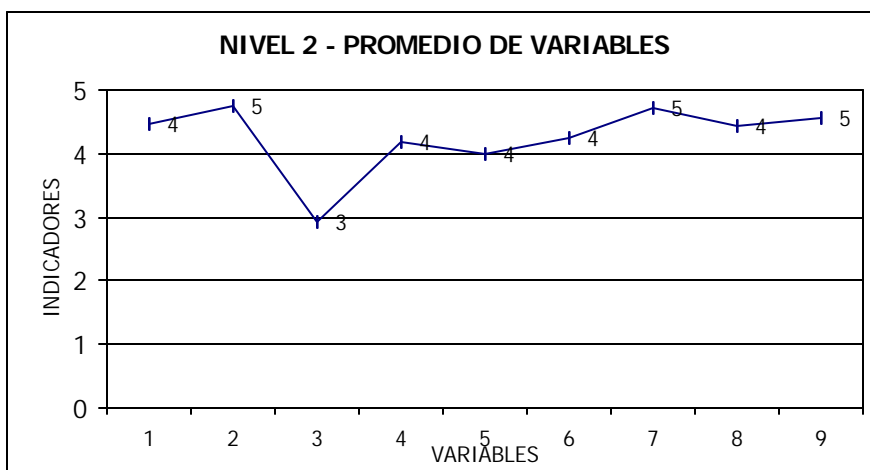
En el promedio de los tres niveles se encuentra en un 69% de satisfacción, con un 27% en el indicador 5 "Sobre promedio".

4.10. PROMEDIO DE LAS VARIABLES POR NIVEL DE OCUPACION



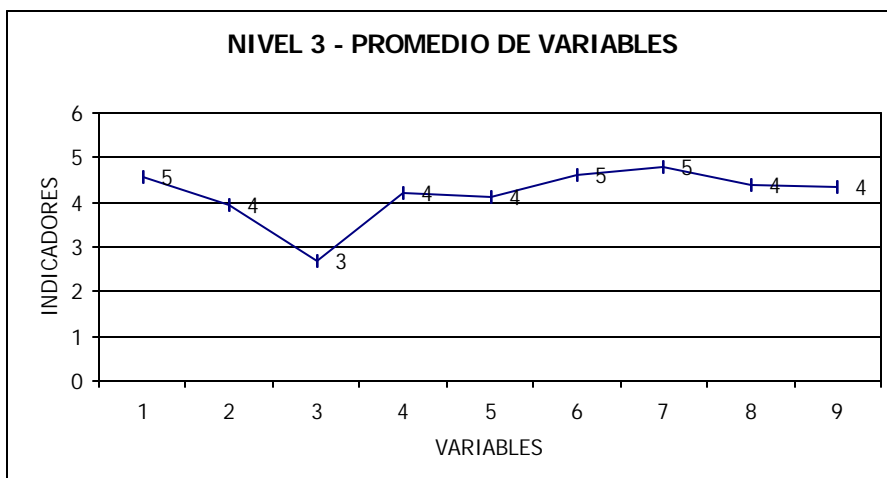
Gráfica 20. Distribución de los promedios de los nueve (9) factores evaluados en la empresa farmacéutica en el Nivel 1.

En este gráfico se destacan los factores 3 ,4 y 6 correspondientes a las Relaciones, Liderazgo y Toma de decisiones respectivamente, del nivel 1, con un indicador de 4 "Promedio" siendo el valor obtenido más distante a la meta y el factor 9 correspondiente a Control con un grado de satisfacción de 6 "Destacado".



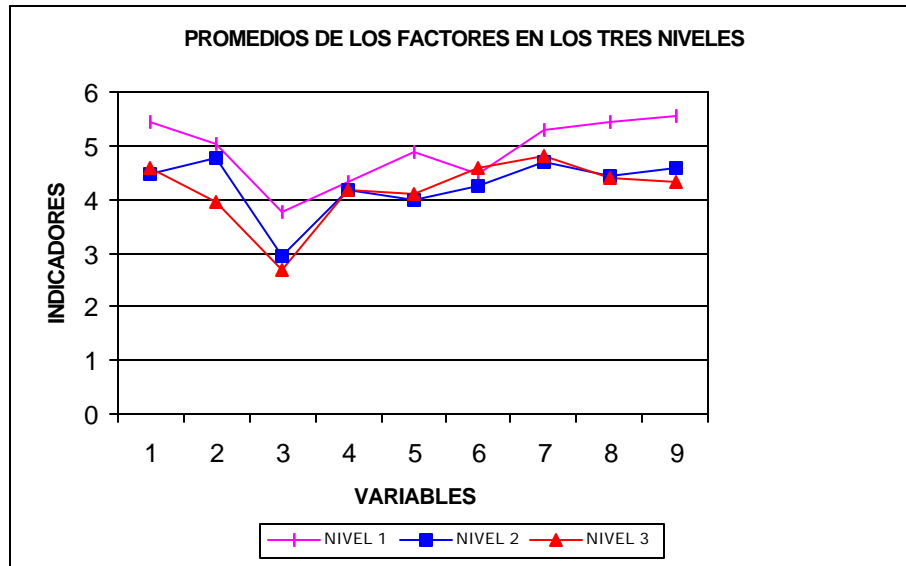
Gráfica 21. Distribución del promedio de los nueve (9) factores evaluados en la empresa farmacéutica del Nivel 2

En este gráfico se destaca el factor 3 correspondiente a las Relaciones, en el nivel 2, con un indicador de 3 "Bajo promedio" siendo el valor obtenido más distante a la meta, mientras que los demás factores se encuentran en los indicadores 4 "Promedio" y 5 "Sobre promedio".



Gráfica 22. Distribución del promedio de los nueve (9) factores evaluados en la empresa farmacéutica del Nivel 3

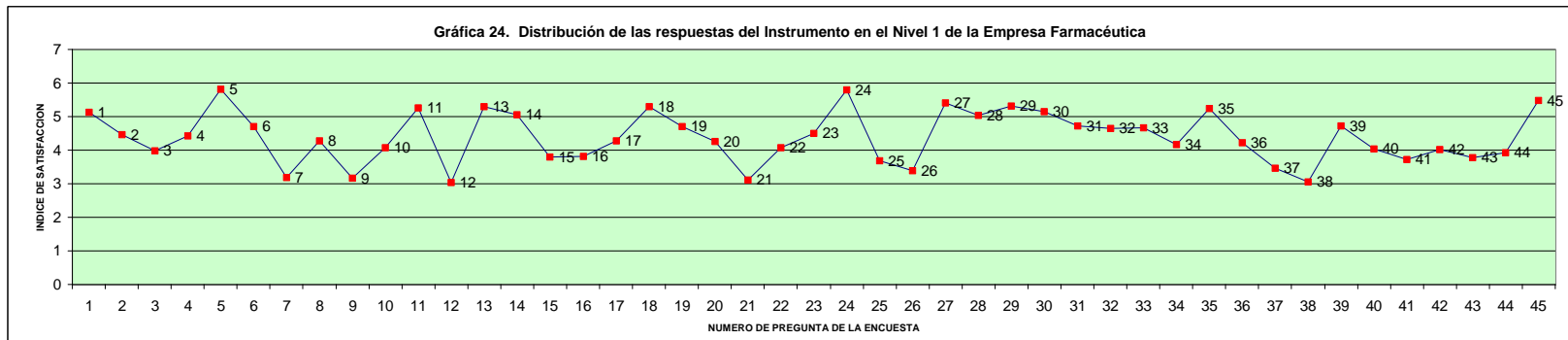
En este gráfico se destaca el factor 3 correspondiente a las Relaciones, en el nivel 3, con un indicador de 3 "Bajo promedio" siendo el valor obtenido más distante a la meta. Los demás factores se encuentran entre 4 "Promedio" y 5 "Sobrepromedio".



Gráfica 23. Distribución de los promedios de los nueve (9) factores evaluados en la empresa farmacéutica en los tres niveles.

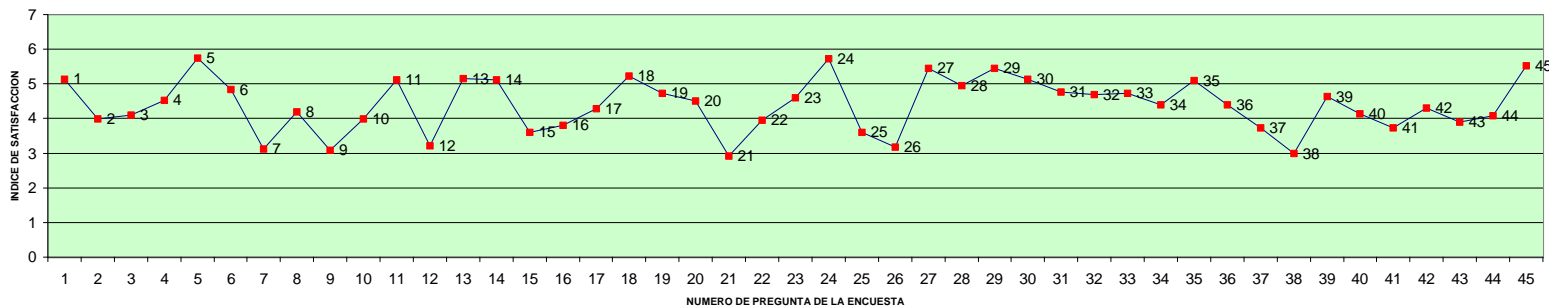
Sobreponiendo los promedios de los tres niveles observamos que se destaca el factor 3 correspondiente a las Relaciones con un indicador de 3 "Bajo promedio", los demás factores se encuentran entre los indicadores de satisfacción 4 "Promedio", 5 "Sobrepromedio" y 6 "Destacado".

1. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta em
2. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento en que ingresé fue:
3. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me están dando:
4. La ayuda y colaboración que existe entre los empleados de esta empresa es:
5. Doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área:
6. Cuando hay reuniones o grupos de trabajo en el área a la pertenencia participo:
7. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos, y otros eventos participo:
8. Cuando la empresa organiza eventos deportivos, sociales, culturales, fuera o en horas de trabajo considero estos eventos:
9. Participo en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas, fuera de la empresa con amigos de mi sección o de otras áreas:
10. Mis compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer:
11. Tengo posibilidad de definir Las tareas y resultados de mi trabajo:
12. En los tiempos libres o de descanso dentro de la empresa, participo en actividades de esparcimiento con los compañeros de mi sección o de otras áreas:
13. Participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas de mi departamento:
14. Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo:
15. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles mis inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:
16. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es:
17. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones:
18. Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo
19. Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo:
20. Mi jefe inmediato me apoya para que pueda hacer el trabajo que me corresponde:
21. Comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:
22. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue:
23. Puedo tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato:
24. Me gusta participar en decisiones de trabajo, que me den mas responsabilidades a las que tengo actualmente:
25. Participo en las decisiones que se toman en esta empresa, especialmente en aquellas que afectan mi trabajo:
26. Las directivas de esta empresa me consultan previamente decisiones que afectan mi trabajo:
27. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son:
28. Soluciono los problemas de mi trabajo con los compañeros de mi sección:
29. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es:
30. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es:
31. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre Las novedades o acontecimientos que suceden en mi área de trabajo es:
32. En mi departamento podemos tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas:
33. El trabajo que ejecuto en esta empresa me hace sentir:
34. El salario que recibo corresponde a las responsabilidades de mi cargo y el esfuerzo que exige el trabajo que me asignan:
35. Lo que me ayuda e impulsa a pertenecer a esta empresa es el trabajo que yo realizo:
36. Cuando me asignan un trabajo puedo hacerlo bien porque tengo suficiente tiempo:
37. Recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en mi trabajo:
38. Los años que llevo trabajando en esta empresa son:
39. Trabajar en esta empresa me hace sentir:
40. Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y calidad de mi trabajo:
41. Cuando revisan y evalúan mi trabajo mi jefe inmediato y/o otros jefes me manifiestan su concepto sobre los resultados:
42. Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados:
43. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir:
44. Creo que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es:
45. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, yo creo que el control debe ser así:

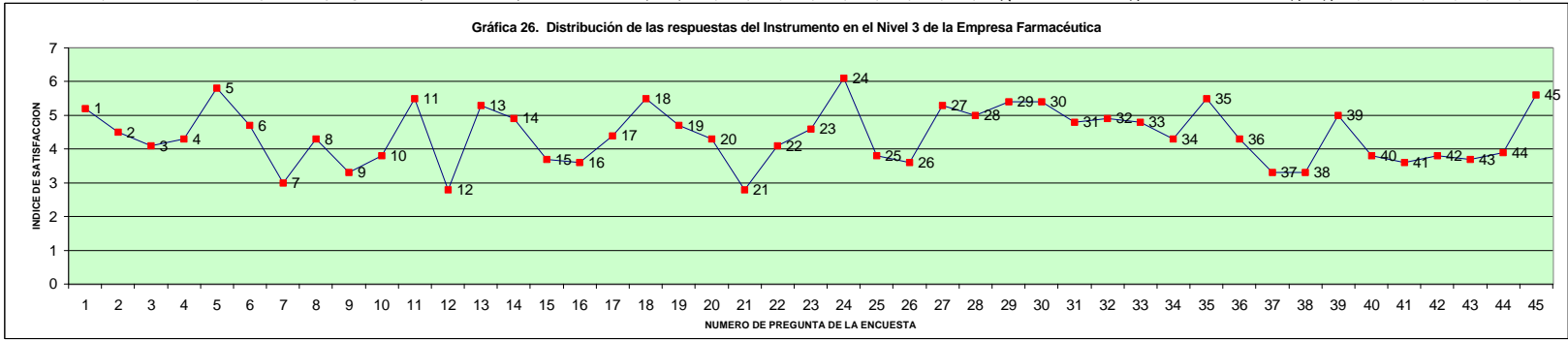


1. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta em
2. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento en que ingresé fue:
3. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personal profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me están dando:
4. La ayuda y colaboración que existe entre los empleados de esta empresa es:
5. Doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área:
6. Cuando hay reuniones o grupos de trabajo en el área a la perteneczo participo:
7. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo:
8. Cuando la empresa organiza eventos deportivos, sociales, culturales y deportivos, fuera o en horas de trabajo considero estos eventos:
9. Participo en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas, fuera de la empresa con amigos de mi sección o de otras áreas:
10. Mis compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer:
11. Tengo posibilidad de definir Las tareas y resultados de mi trabajo:
12. En los tiempos libres o de descanso dentro de la empresa, participo en actividades de esparcimiento con los compañeros de mi sección o de otras áreas:
13. Participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas de mi departamento:
14. Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo:
15. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles mis inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trz
16. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es:
17. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones:
18. Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo
19. Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo:
20. Mi jefe inmediato me apoya para que pueda hacer el trabajo que me corresponde:
21. Comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:
22. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue:
23. Puedo tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato:
24. Me gusta participar en decisiones de trabajo, que me den mas responsabilidades a las que tengo actualmente:
25. Participo en las decisiones que se toman en esta empresa, especialmente en aquellas que afectan mi trabajo:
26. Las directivas de esta empresa me consultan previamente decisiones que afectan mi trabajo:
27. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son:
28. Soluciono los problemas de mi trabajo con los compañeros de mi sección:
29. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es:
30. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es:
31. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre Las novedades o acontecimientos que suceden en mi área de trabajo es:
32. En mi departamento podemos tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas:
33. El trabajo que ejecuto en esta empresa me hace sentir:
34. El salario que recibo corresponde a las responsabilidades de mi cargo y el esfuerzo que exige el trabajo que me asignan:
35. Lo que me ayuda e impulsa a pertenecer a esta empresa es el trabajo que yo realizo:
36. Cuando me asignan un trabajo puedo hacerlo bien porque tengo suficiente tiempo:
37. Recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en mi trabajo:
38. Los años que llevo trabajando en esta empresa son:
39. Trabajar en esta empresa me hace sentir:
40. Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y calidad de mi trabajo:
41. Cuando revisan y evalúan mi trabajo mi jefe inmediato y/o otros jefes me manifiestan su concepto sobre los resultados:
42. Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados:
43. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir:
44. Creo que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es:
45. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, yo creo que el control debe ser así:

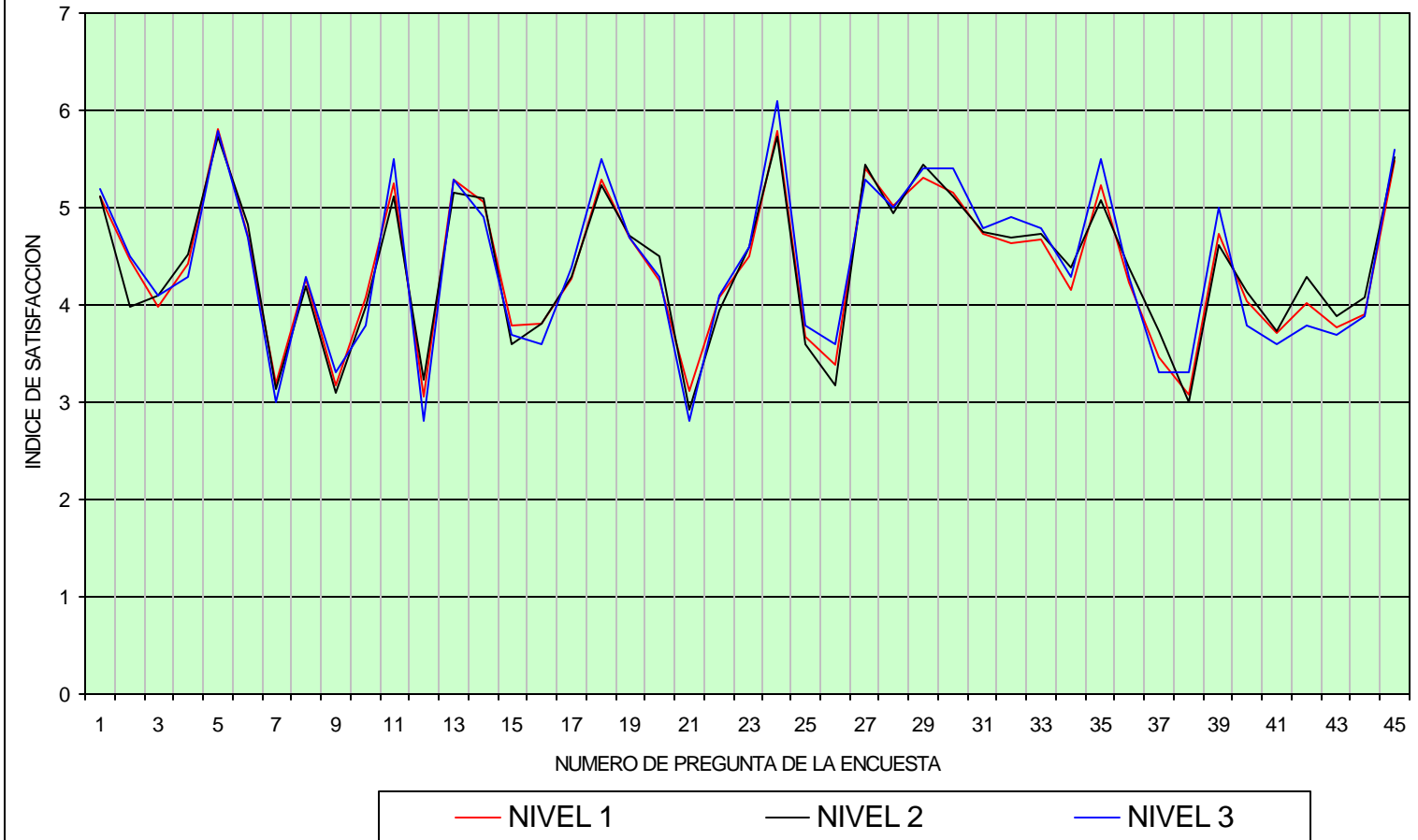
Gráfica 25. Distribución de las respuestas del instrumento en el Nivel 2 de la Empresa Farmacéutica



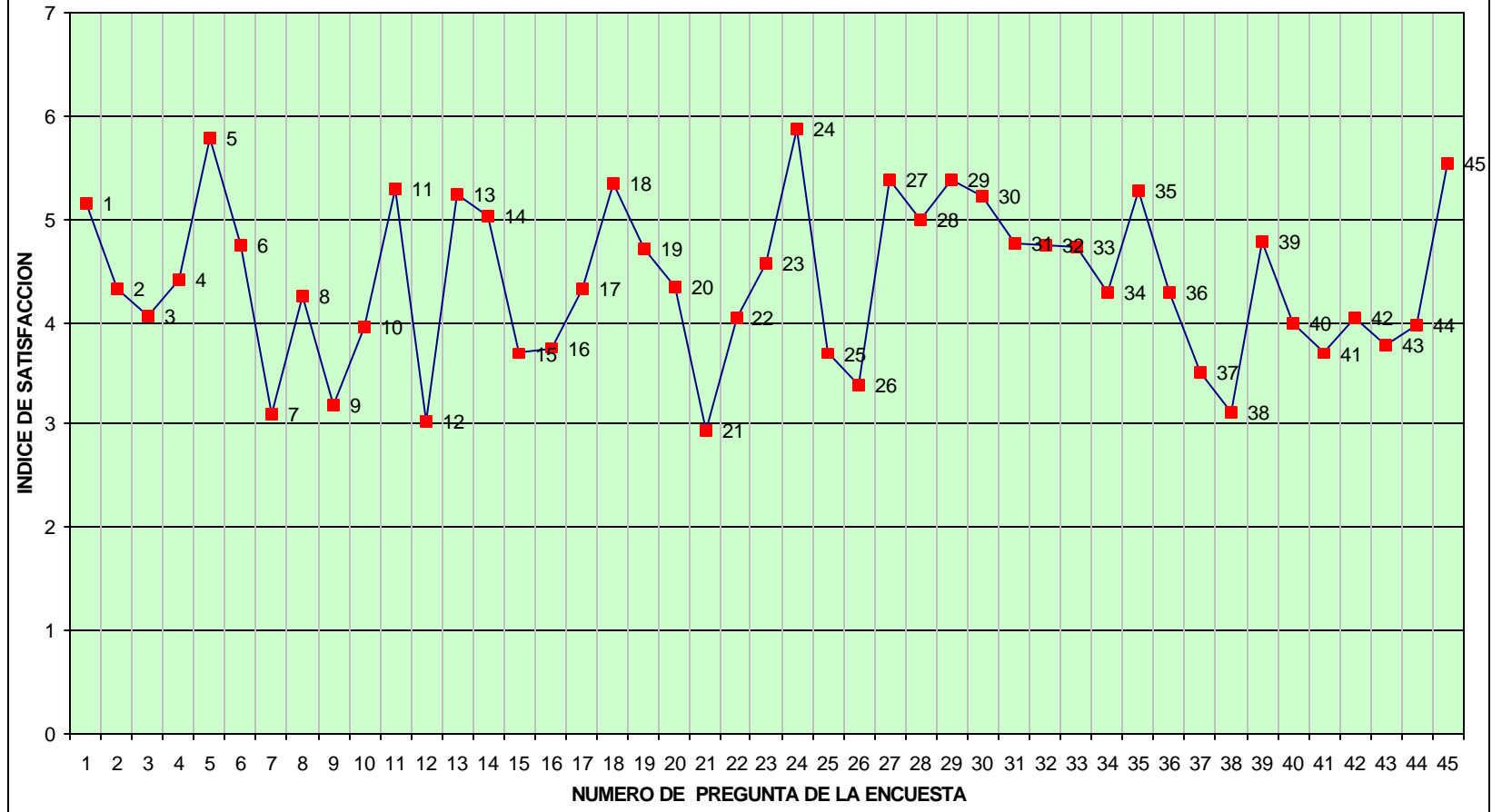
1. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta em
2. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento en que ingresé fue:
3. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personal
profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me están dando:
4. La ayuda y colaboración que existe entre los empleados de esta empresa es:
5. Doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área:
6. Cuando hay reuniones o grupos de trabajo en el área a la perteneczo participo:
7. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo:
8. Cuando la empresa organiza eventos deportivos, sociales, culturales, fuera o en horas de trabajo considero estos eventos:
9. Participo en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas, fuera de la empresa con amigos de mi sección o de otras áreas:
10. Mis compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer:
11. Tengo posibilidad de definir Las tareas y resultados de mi trabajo:
12. En los tiempos libres o de descanso dentro de la empresa, participo en actividades de esparcimiento con los compañeros de mi sección o de otras áreas:
13. Participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas de mi departamento:
14. Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo:
15. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles mis inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trz
16. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es:
17. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones:
18. Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo
19. Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo:
20. Mi jefe inmediato me apoya para que pueda hacer el trabajo que me corresponde:
21. Comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:
22. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue:
23. Puedo tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato:
24. Me gusta participar en decisiones de trabajo, que me den mas responsabilidades a las que tengo actualmente:
25. Participo en las decisiones que se toman en esta empresa, especialmente en aquellas que afectan mi trabajo:
26. Las directivas de esta empresa me consultan previamente decisiones que afectan mi trabajo:
27. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son:
28. Soluciono los problemas de mi trabajo con los compañeros de mi sección:
29. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es:
30. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es:
31. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre Las novedades o acontecimientos que suceden en mi área de trabajo es:
32. En mi departamento podemos tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas:
33. El trabajo que ejecuto en esta empresa me hace sentir:
34. El salario que recibo corresponde a las responsabilidades de mi cargo y el esfuerzo que exige el trabajo que me asignan:
35. Lo que me ayuda e impulsa a pertenecer a esta empresa es el trabajo que yo realizo:
36. Cuando me asignan un trabajo puedo hacerlo bien porque tengo suficiente tiempo:
37. Recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en mi trabajo:
38. Los años que llevo trabajando en esta empresa son:
39. Trabajar en esta empresa me hace sentir:
40. Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y calidad de mi trabajo:
41. Cuando revisan y evalúan mi trabajo mi jefe inmediato y/o otros jefes me manifiestan su concepto sobre los resultados:
42. Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados:
43. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir:
44. Creo que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es:
45. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, yo creo que el control debe ser así:



GRAFICA 27, DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO EN LOS TRES NIVELES EVALUADOS EN LA EMPRESA FARMACEUTICA



Gráfica 28. Distribución del promedio de las respuestas del Instrumento obtenidas en los tres niveles de la Empresa Farmacéutica



4.11. DIAGNOSTICO

Los autores, al revisar las diversas teorías, caracterizan al clima organizacional en esta empresa como **AUTORITARIO**, "Este tipo de se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados", (teoría propuesta por Likert).

Queremos recordar que la empresa ha vivido cambios de estilo de dirección ligados a la situación económica de la empresa; pasando primero por un estilo "Paternalista" dirigida por el fundador, le suceden dos de sus hijos en periodos de 5 años cada uno con un estilo de dirección "Participativa" en donde la toma de decisiones no es centralizada sino distribuida en diferentes lugares de la organización; las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, el clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre los trabajadores y la dirección son buenas y reina la confianza, pero por la diversificación del portafolio de productos olvidaron la orientación de la empresa cayendo en pérdidas económicas dando lugar al regreso del fundador para redireccionar su empresa tomando como alternativa un estilo de dirección "Autoritario", logrando su objetivo en un lapso de dos años y delegando en otro hijo la dirección de empresa en codirección de un militar retirado.

A pesar de ser una compañía con una misión, visión y valores corporativos muy definidos, la gente no se conoce y no siente identificación con la compañía.

Debido al sistema de dirección de forma piramidal encontramos debilidad en los factores **Relaciones e Inducción**.

Especialmente el los niveles 2 y 3 se hace más marcado el énfasis de ese debilitamiento, en donde se encuentra un ambiente tenso y consideramos que su causa proviene del sistema de dirección.

5. DISCUSION

Los presentes autores traspolan los conceptos y teorías presentados con anterioridad sobre cultura, clima organizacional, eficacia y motivación al contexto de la industria farmacéutica a fin de analizar como se desarrollan estos últimos en la organización. Al contrastar los supuestos teóricos sobre cultura organizacional con el contexto de la industria farmacéutica afloran dudas del desarrollo de este factor tan importante en la organización. Algunos elementos de marcada importancia en lo que implica la cultura organizacional como la visión, misión, objetivos, políticas y comportamientos, no son transmitidos de manera explícita al nuevo personal que ingresa y mucho menos es reforzada en los empleados con tiempo en la organización. El personal aprende por inercia, por ensayo y error su comportamiento en una organización jerarquizada y con una gran cantidad de normas a seguir.

Los resultados de las encuestas nos muestran con respecto a Factor objetivos que a medida que aumenta el nivel ocupacional, menor es la satisfacción. Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que va desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Existen dos conceptos fundamentales en esta teoría, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores.

La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Al jugarse con las necesidades de los empleados, es obvio que ese juego afectará su rendimiento y logros de metas dentro de la organización. Los autores manifiestan su posición por

la teoría de los factores Herzberg, en la que se manifiesta que la motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporciona el trabajo para la realización personal, si el trabajador considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía; esta última frase es el común denominador en el personal que labora en la organización. La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización.

La cooperación según los resultados obtenidos es satisfactoria, lo dice el 67% de los encuestados, sin dejar de preguntarnos qué pasa con ese 25% que siente insatisfacción y se limita a realizar únicamente las órdenes dadas por su jefe inmediato. El compañerismo, la solidaridad y la lealtad son muy importantes para ellos, ya que son la base de las relaciones interpersonales.

Las relaciones entre las personas son de compañeros y se adecuan a los requerimientos de la organización no llegan hacer profundas no van más allá del trabajo. Dado que las relaciones no son muy claras y no todos los miembros se encuentran abiertos al diálogo, se puede percibir un ambiente un poco tenso y conflictivo, esto origina un clima poco acogedor al interior de la organización.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios y hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell 1.974).

Los empleados sienten que en algunos casos sus funciones no son reconocidas y esto los desmotiva y provoca que sientan la carga laboral un poco más pesada.

En el nivel 2 se encuentra un 33% de insatisfacción en la toma de decisiones y nos llama la atención ya que pertenecen a un grupo de mandos medios con personal profesional y cargos de responsabilidad y manejo de personal. En este personal se

busca un mayor grado de compromiso, responsabilidad e involucramiento con los miembros de la organización, sus tareas y su destino.

En la inducción se destacan los niveles 2 y 3 con indicadores de satisfacción e insatisfacción distribuidos en igual proporción.

La inducción según Chiavenato es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos en los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresa. Así mismo plantea el autor que el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la organización y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad o integridad de la empresa.

La motivación considerada como una variable dependiente de la medición del clima organizacional, nos arroja resultados marcados en el nivel 1 con un 85% de satisfacción, mientras que en el nivel 2 y 3 hay un 60% de satisfacción, en donde podemos analizar que según la teoría de Herzberg, los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas. La motivación y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporciona el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía. Por lo tanto los administradores tienen la responsabilidad espacial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

En cuanto al Control encontramos una gran aceptación de la supervisión de las labores. Esto genera al mismo tiempo la disminución de errores y por tanto la disminución del peso de la responsabilidad en caso de equivocaciones. Ya que si se

inspecciona con regularidad, se garantiza el cumplimiento de la responsabilidad y la óptima utilización de los recursos. En el nivel 2 también encontramos satisfacción en cuanto al control y esto se atribuye a las políticas de calidad que deben cumplirse estrictamente, factor que ha contribuido para la obtención de las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura e ISO 9002 en la organización recientemente. En el nivel 3 la satisfacción es menor ya que por su desempeño no les gusta estar controlados ya que les entorpece su gestión.

Haciendo un análisis de la distribución de las respuestas del instrumento con el que se midió el Clima Organizacional, en los niveles 1,2 y 3 como lo podemos observar en las Gráficas 25, 26, 27 y 28, inicialmente por niveles de ocupación y por último sobreponiendo los tres resultados en una sola gráfica que concuerdan en la forma, llevándonos a analizar que se encuentra un clima homogéneo al interior de la organización.

6. CONCLUSIONES

Los autores del presente trabajo infieren que las teorías presentadas en esta investigación de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y Clima Organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Con frecuencia se piensa que es más importante hacer gestión financiera o tecnológica que ocuparse de asuntos poco productivos como el **Clima Organizacional**. Se considera que los problemas de productividad se resuelven con inversiones de capital, con programas de reconversión o contratando expertos de calidad. Todo esto puede ser naturalmente parte de la solución. No obstante, hay algo en esa realidad llamada **Clima Organizacional** que tiene implicaciones profundas y relaciones evidentes con los asuntos de la productividad, de la calidad,

de la eficiencia, del éxito y de la supervivencia de la empresa y con el qué hacer gerencial.

Cuando exista un **Clima Organizacional** positivo, los determinantes reales de productividad, la motivación, las políticas, la tecnología o la gestión gerencial entre otros logran afectar a las personas de una manera más efectiva que se materializa en niveles mejores de eficiencia.

La motivación laboral no solo refuerza el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas, sino que mejora la autoimagen, le da significado al trabajo, le da autonomía, libertad y responsabilidad al trabajador.

El enriquecimiento de las tareas motiva al trabajador e incrementa la productividad de la empresa, al tiempo que permite hacer un mejor uso de las fuerzas internas del capital humano.

Entre los motivadores y satisfactores de la vida laboral, el reconocimiento, los ascensos, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y las posibilidades de mejorar, influyen directa y positivamente en la vida de los trabajadores, reflejándose en la vida profesional y personal.

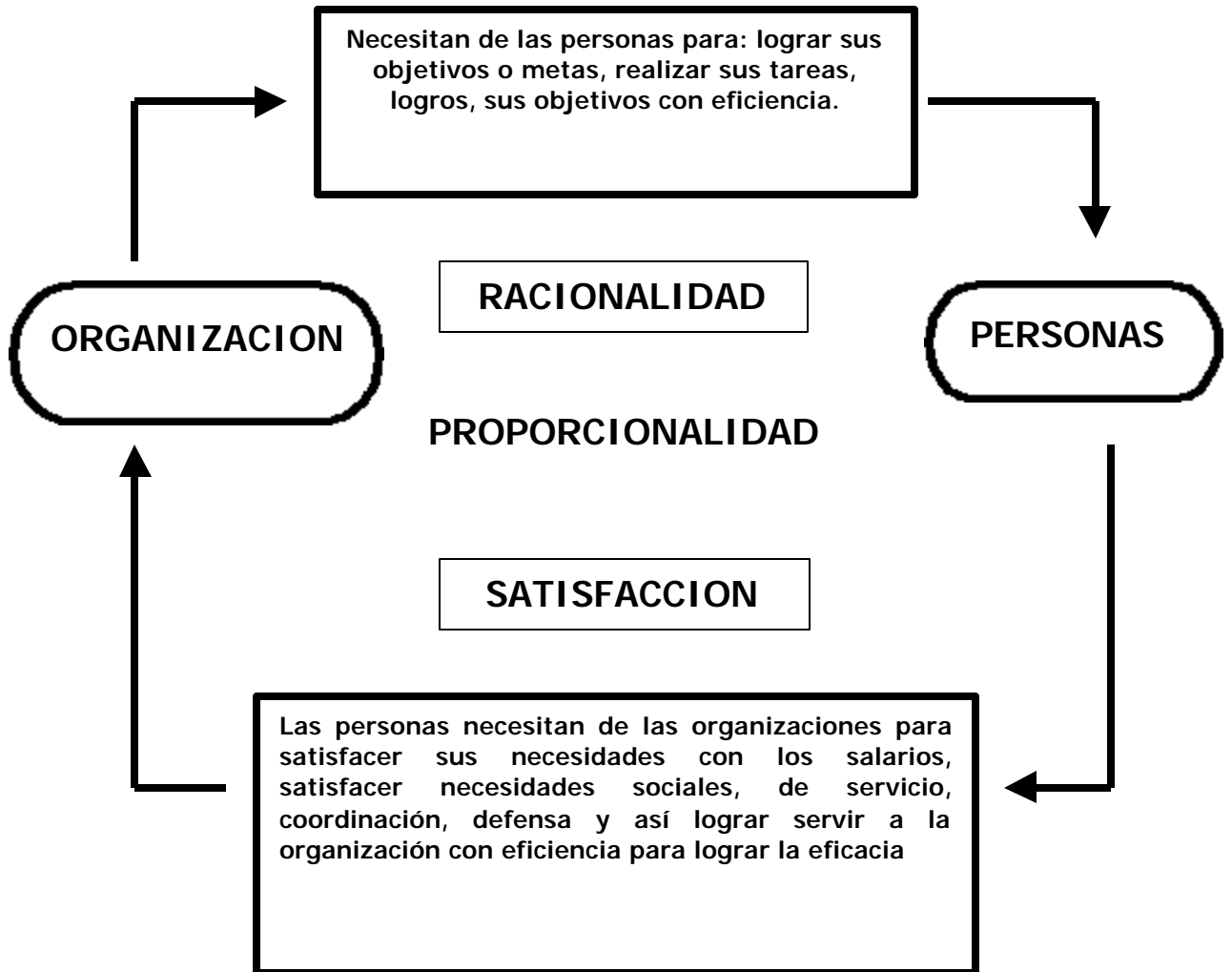
La cultura de la organización puede ser evidenciada a plenitud en el personal que la conforma, esta es aprendida a través de la formación recibida por ellos, por la rutina, por el que hacer diario.

A menos que la dirección de la empresa esté preparada para admitir su parte de responsabilidad en los resultados indeseables en la gestión de administrar sus recursos humanos, no habrá solución posible.

El hecho innegable es que la tarea de la dirección es dirigir, y que si bien que hay factores internos y externos en la empresa sobre los que tienen poco control, no basta esto para absolverla de su responsabilidad.

Es la dirección la que está en condiciones de enmendar la situación y crear un buen o mal clima organizacional, mientras que los empleados no tienen tal poder o tienen poco y no pueden hacerlo.

Son los malos dirigentes quienes deben tratarse primero.



7. RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones o alternativas de solución; pensando que del debido análisis de ellas se puede llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los empleados con su organización y mejorar los procesos que lleven a mejorar la misión.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Se deben mejorar las relaciones entre los niveles jerárquicos y fomentar su cooperación, ya que algunos empleados se sienten insatisfechos con sus jefes.

Los directivos de la organización tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

Si la organización requiere de personal para poder cumplir su misión, ésta debe al igual que todas las organizaciones, sembrar en cada uno de los empleados la afinidad e identificación hacia la organización a través de un efectivo programa de desarrollo cultural que permita acrecentar y validar el contrato psicológico de éstos con la organización, esto en el caso de los empleados contratados; y en el caso de los nuevos empleados transmitirles todo lo que implica trabajar en una organización; misión, visión, valores, principios, normas, comportamientos, trato hacia el personal, vestimenta, políticas, entre muchos otros aspectos de relevada importancia.

Bien se pudo observar en las diferentes teorías propuestas sobre el clima organizacional la importancia del reconocimiento por la labor efectuada, al haber un reconocimiento hay una motivación y al individuo aflorar ese factor intrínseco se siente en capacidad de asumir cualquier reto de trabajo; en este momento la organización reporta ganancias, puesto que las metas trazadas y los objetivos proyectados serán logrados a cabalidad para cumplir la misión. En el caso de esta organización, la motivación es algo que no está presente en considerable porcentaje del personal ya que al haber climas de trabajos autoritarios, en los que se hace lo que dice el jefe de la dependencia, este factor propio de cada individuo merma y lógicamente repercute en la actividad laboral.

7.1 PROGRAMA DE INTERVENCION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ✓ Invertir actividades de integración personal para que los empleados se conozcan mejor y compartan otros campos diferentes a los laborales.
- ✓ Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar el personal para trabajar sobre la importancia de la

cultura organizacional y los climas de trabajo favorables como factores claves del éxito.

- ✓ Estrategias donde se involucren planes de acción por comités de donde surjan ideas de ellos mismos ya que son los que conocen más a fondo la problemática, sus causas y consecuencias.
- ✓ Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la organización.
- ✓ Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo a fin de fortalecer constantemente la cultura de la organización por parte de sus integrantes.
- ✓ Preparar material publicitario, afiches, videos, conferencias, textos que expresen la cultura y sean además distribuidos en todas las dependencias de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ABAD, Arango Darío. El Método de casos. Colección empresas modernas. Interconed editores. 1.997
- ANDI, Cámara de la Industria Farmacéutica. La industria Farmacéutica en Colombia 1991-2000
- BERNAL, Torres César Augusto. Proceso de investigación científica en ciencias de la administración. 1.999
- BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo I , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV.
- BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna", Tomo II , Mc Graaw-Hill, Interamericana de México S.A. de CV.
- BRUNET, L. El Clima de Trabajo rn las organizaciones; Definiciones, diagnostico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 1999
- CEPAUR, Fundación Dag Hammarskjold. Desarrollo a escala Humana, Santa fe de Bogotá, proyecto 20 Editores, 1.996 p.42
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santa fe de Bogotá Mc Graw - Hill Interamericana S.A. Segunda edición. p. 46
- . Administración de Recursos Humanos. Op. Cit. pp. 62-63
- . Administración de Recursos Humanos. Op. Cit. p. 66
- . Administración de Recursos Humanos. Op. Cit. pp. 82-83
- Introducción a la Teoría General de la Administración,
Mac Graw Hill Interamericana S.A. 5a Edición. Santa fe de Bogotá. P.P.145, 147
- Introducción a la Teoría General de la Administración. Op. Cit. p. 575
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA-DANE. Boletín de prensa. Encuesta nacional de micro establecimientos de comercio. 2000
- DESSLER, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional : México: Prentice Hall. 1979

GIBSON, Ivancevich Donnelly. Las Organizaciones. Addison- Iberoamericana. 1.991, Séptima edición. p 35

----- Las Organizaciones. Op. Cit. P. 470

----- Las Organizaciones. Op. Cit. P. 637

HERNANDEZ. Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación., Mc. Hill Interamericana Editores, 1999. 2ª Edición p. 188

----- Metodología de la Investigación. Op. Cit. P. 200

http://www.teclaredo.edu.mx/unidad1/1_8.htm Actitudes. "¿Qué son las actitudes?" 30/04/00

<http://calidad.bizhosting.com/motivación/concepto.html> Motivación de Calidad. Concepto de Motivación 30/04/00. p.1

----- Motivación de Calidad, "El aporte de los Clásicos" 30/04/00 p. 9

----- Motivación de Calidad. Motivación y tipos de motivación 30/04/00 pp.1,2

----- Motivación de Calidad. Sistemas de incentivos. 30/04/00 p. 4

http://www.teclaredo.edu.mx/unidad1/1_1.htm Perspectiva Histórica 30/04/00. pp.1, 4

HERZBERG, Frederick. Cómo motivar a sus empleados – Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, N° 49

HERZBERG, Frederick; MUSNER, Bernard; y SNYDERMAN, Bárbara V. The Motivation to Work – John Willey & Sons, New York, 1959

HUNT, J. La Dirección de Personal en la Empresa. España Mc Graw- Hill Interamericana de España, S.A. (1993)

MANKELIUNAS. V. Mateo. Psicología de la motivación. México, Editorial Trillas S.A. 1996. p. 259

MASLOW, Abraham Toward a Psychologia of Being – Van Nostrand Co . 1968

MASLOW, Abraham. Motivation and Personality- Haeper & Row. 1954

NASH. Michael. Cómo incrementar la productividad del recurso humano mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral. 1998 Editorial Norma. p.108

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. ICONTEC. Normas técnicas colombianas. 2002

PARDO, de Vélez Graciela; CEDEÑO, Collazos Marlene. Investigación en Salud Factores Sociales. Mac Graw Hill Interamericana S.A. Capítulo. 2 pp. 180-219

REVISTA DINERO, Lo social es la estrategia, Edición 105, (Abril de 2000) p.71

REVISTA SEMANA, La nueva contabilidad, Edición 938, (Abril de 2000). p. 52

RIVEROS. P. Rafael E. Misión y Motivación, responsabilidad de todos. Carta Administrativa. Abril- Junio 1995 pp. 20-26

SAUNDERS, Graham. "El Compromiso Empresarial" Cómo lograr objetivos en Equipo. Legis, 1991, pp.21-26

----- "El Compromiso Empresarial" Op. Cit.p 64

SUAREZ. M. Edilma. Eficacia de un programa de motivación laboral. La investigación desde el deseo utilidad y vida. N° 1 Vol. 1 Enero-Junio 1999 p.p. 47-53

TORO. Álvarez Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. Revista Antioqueña de Economía y desarrollo. N°. 49 Enero- Abril 1996 p.p. 65-72

GLOSARIO

ACTITUD: sentimiento o estado mental positivo o negativo que ejerce influencia.

AFECTO: componente emocional o sentimental

CICLO MOTIVACIONAL: comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad se rompe el estado de equilibrio del organismo, produce tensión, insatisfacción y desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, satisfará la necesidad, descarga la tensión y vuelve al estado de equilibrio y adaptación al ambiente.

COGNICION: percepciones, opiniones, creencias.

CONDUCTA: tendencias a actuar sobre algo.

CLIMA ORGANIZACIONAL: conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

COMPORTEAMIENTO: cualquier cosa que realice una persona, como hablar, caminar, pensar o soñar despierto. Acción que se origina en una actitud.

COMPROMISO: sentido de la identificación, participación y lealtad que muestra un empleado hacia la empresa.

CULTURA DE LA ORGANIZACION: sistema de valores, creencias y normas que se extienden a toda la organización. La cultura de la organización puede fomentar o desanimar la eficacia, según la naturaleza de los valores, creencia y normas.

EFICACIA: se refiere a las relaciones óptimas entre cinco componentes: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

EFICIENCIA: el uso racional de los recursos disponibles, "es obtener más productos con menos recursos". La eficiencia está relacionada con los aspectos internos de la organización.

EFFECTIVIDAD: es el resultado de la eficacia y eficiencia.

ESTABILIDAD: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estima que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.

GESTION: conjunto de actividades tendientes al logro de un objetivo específico.

HABILIDAD: rasgo biológico o adquirido que permite a la persona una acción física o mental. La inteligencia es un conjunto de habilidades mentales.

INDICADOR: es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos.

LIDERAZGO: es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Cualidad personal (combinación especial de características que hacen de un individuo un líder.) Como función (derivado de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa.)

MERCADO ETICO: aquel que requiere de prescripción médica.

META: objetivo específico que trata de alcanzar un individuo; la meta es el objetivo de la acción.

MORAL: es una consecuencia del estado motivacional provocado por la satisfacción o insatisfacción de las necesidades de los individuos.

MORAL ORGANIZACIONAL: puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza y la conveniencia de esas finalidades.

MOTIVACION: concepto que describe las fuerzas que actúan sobre el empleado o dentro de él y que inician y dirigen el comportamiento.

NECESIDADES: deficiencias que experimenta un individuo en un momento en particular.

PERCEPCION: proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno, consiste en la interacción de diversos estímulos dentro de una experiencia psicológica.

PERSONALIDAD: conjunto estable de características y tendencias que determinan las similitudes y las diferencias en la conducta de las personas.

PROCESOS: actividades que dan vida a la estructura de la organización; entre los procesos comunes se encuentran la evaluación del desempeño, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo profesional.

PRODUCCION: criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para proporcionar los resultados que el entorno le pide.

RECOMPENSAS EXTRINSECAS: recompensas externas al puesto, tales como la remuneración, los ascensos o las prestaciones.

RECOMPENSAS INTRINSECAS: recompensas que forman parte del puesto mismo. La responsabilidad, el reto y las características de la retroalimentación.

RELACIONES INTERPERSONALES: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

RETIBUCION: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

SATISFACCION: es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno. Actitud de un individuo con respecto a sus actividades al equilibrio anterior.

SATISFACCION EN EL TRABAJO: es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

SENTIDO DE PERTENENCIA: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.

VALORES: líneas de actuación o creencias.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimos	Muy malos	Malos	Regulares	Aceptables	Buenos	Excelentes

2. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento en que ingrese fue:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Muy poca	Alguna información	Apenas lo necesario	Suficiente	Toda la información

3. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me están dando:

1	2	3	4	5	6	7
Insatisfacción absoluta	Gran insatisfacción	Alguna insatisfacción	Indiferente	Alguna satisfacción	Gran satisfacción	Satisfacción total

4. La ayuda y colaboración que existe entre los empleados de esta empresa es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

5. Doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

6. Cuando hay reuniones o grupos de trabajo en el área a la pertenezco participo:

1	2	3	4	5	6	7
No participo	Participo con desagrado	Participo por que toca	Soy indiferente me da igual	Como colaborador	Como organizador	Como líder

7. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo:

1	2	3	4	5	6	7
No participo	Con desagrado	Porque toca	Soy indiferente me da igual	Colaborando	Con mucha frecuencia	Siempre

8. Cuando la empresa organiza eventos deportivos, sociales, culturales, fuera o en horas de trabajo considero estos eventos:

-1	2	3	4	5	6	7
Ninguna importancia	De poca importancia	De alguna importancia	Soy indiferente me da igual	Satisfactorios	Importantes	De gran importancia

9. Participo en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas, fuera de la empresa con amigos de mi sección o de otras áreas:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Soy indiferente me da igual	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

10. Mis compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

11. Tengo posibilidad de definir Las tareas y resultados de mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

12. En los tiempos libres o de descanso dentro de la empresa, participo en actividades de esparcimiento con los compañeros de mi sección o de otras áreas:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Soy indiferente me da igual	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

13. Participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas de mi departamento:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

14. Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

15. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles mis inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi nunca	Muy poca	Alguna	Apenas lo necesaria	Suficiente	Muy grande

16. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Poca información	Alguna información	La necesaria	Suficiente información	Toda la información

17. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

18. Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

19. Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

20. Mi jefe inmediato me apoya para que pueda hacer el trabajo que me corresponde:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

21. Comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

22. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Poca información	Alguna información	Información necesaria	Suficiente información	Toda la información

23. Puedo tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

24. Me gusta participar en decisiones de trabajo, que me den mas responsabilidades a las que tengo actualmente:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

25. Participo en las decisiones que se toman en esta empresa, especialmente en aquellas que afectan mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

26. Las directivas de esta empresa me consultan previamente decisiones que afectan mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

27. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimas	Muy malas	Malas	Regulares	Aceptables	Buenas	Excelentes

28. Soluciono los problemas de mi trabajo con los compañeros de mi sección:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

29. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

30. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

31. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre Las novedades o acontecimientos que suceden en mi área de trabajo es:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi nunca	Muy poca	Alguna	Apenas la necesaria	Suficiente	Toda

32. En mi departamento podemos tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

33. El trabajo que ejecuto en esta empresa me hace sentir:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni lo uno ni lo otro	Satisfecho	Realizado	Realizado y satisfecho

34. El salario que recibo corresponde a las responsabilidades de mi cargo y el esfuerzo que exige el trabajo que me asignan:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

35. Lo que me ayuda e impulsa a pertenecer a esta empresa es el trabajo que yo realizo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

36. Cuando me asignan un trabajo puedo hacerlo bien porque tengo suficiente tiempo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

37. Recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

38. Los años que llevo trabajando en esta empresa son:

1	2	3	4	5	6	7
1 o menos	1 a 3	3 a 5	5 a 7	7 a 9	9 a 11	11 o mas

39. Trabajar en esta empresa me hace sentir:

1	2	3	4	5	6	7
No le doy importancia	Le doy poca importancia	Le doy alguna importancia	Soy indiferente	Me importa me satisface	Importante estoy de acuerdo	Importante y satisfecho

40. Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y calidad de mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

41. Cuando revisan y evalúan mi trabajo mi jefe inmediato y/o otros jefes me manifiestan su concepto sobre los resultados:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

42. Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

43. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir:

1	2	3	4	5	6	7
Muy restringido	Descontento y tensionado	Intranquilo	Indiferente	Tranquilo y satisfecho	Contento	Muy contento

44. Creo que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

45. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, yo creo que el control debe ser así:

1	2	3	4	5	6	7
Permanente el jefe debe controlar directamente	Casi siempre el jefe debe controlar directamente	De vez en cuando el jefe debe controlar directamente	Soy indiferente al control	El empleado periódicamente debe controlar el trabajo con el jefe	El empleado con frecuencia debe controlar el trabajo con el jefe	El empleado siempre debe controlar su trabajo con el jefe

ANEXO B

PREGUNTAS

INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son:
2. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento en que ingrese fue:
3. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me están dando:
4. La ayuda y colaboración que existe entre los empleados de esta empresa es:
5. Doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área:
6. Cuando hay reuniones o grupos de trabajo en el área a la pertenezco participo:
7. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo:
8. Cuando la empresa organiza eventos deportivos, sociales, culturales, fuera o en horas de trabajo considero estos eventos:
9. Participo en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas, fuera de la empresa con amigos de mi sección o de otras áreas:
10. Mis compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer:
11. Tengo posibilidad de definir Las tareas y resultados de mi trabajo:
12. En los tiempos libres o de descanso dentro de la empresa, participo en actividades de esparcimiento con los compañeros de mi sección o de otras áreas:
13. Participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas de mi departamento:
14. Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo:

15. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles mis inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es:
16. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es:
17. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones:
18. Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo:
19. Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo:
20. Mi jefe inmediato me apoya para que pueda hacer el trabajo que me corresponde:
21. Comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:
22. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue:
23. Puedo tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato:
24. Me gusta participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente:
25. Participo en las decisiones que se toman en esta empresa, especialmente en aquellas que afectan mi trabajo:
26. Las directivas de esta empresa me consultan previamente decisiones que afectan mi trabajo:
27. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son:
28. Soluciono los problemas de mi trabajo con los compañeros de mi sección:
29. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es:
30. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es:
31. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en mi área de trabajo es:

32. En mi departamento podemos tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas:
33. El trabajo que ejecuto en esta empresa me hace sentir:
34. El salario que recibo corresponde a las responsabilidades de mi cargo y el esfuerzo que exige el trabajo que me asignan:
35. Lo que me ayuda e impulsa a pertenecer a esta empresa es el trabajo que yo realizo:
36. Cuando me asignan un trabajo puedo hacerlo bien porque tengo suficiente tiempo:
37. Recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en mi trabajo:
38. Los años que llevo trabajando en esta empresa son:
39. Trabajar en esta empresa me hace sentir:
40. Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y calidad de mi trabajo:
41. Cuando revisan y evalúan mi trabajo mi jefe inmediato y/o otros jefes me manifiestan su concepto sobre los resultados:
42. Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados:
43. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir:
44. Creo que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es:
45. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, yo creo que el control debe ser así:

ANEXO C

RESPUESTAS

GRADO DE INTENSIDAD DE LOS INDICADORES							
No de Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	Pésimos	Muy malos	Malos	Regulares	Aceptables	Buenos	Excelentes
2	Ninguna	Casi ninguna	Muy poca	Alguna información	Apenas lo necesario	Suficiente	Toda la información
3	Insatisfacción absoluta	Gran insatisfacción	Alguna insatisfacción	Indiferente	Alguna satisfacción	Gran satisfacción	Satisfacción total
4	Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
5	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
6	No participo	Participo con desagrado	Participo por que toca	Soy indiferente me da igual	Como colaborador	Como organizador	Como líder
7	No participo	Con desagrado	Porque toca	Soy indiferente me da igual	Colaborando	Con mucha frecuencia	Siempre
8	Ninguna importancia	De poca importancia	De alguna importancia	Soy indiferente me da igual	Satisfactorios	Importantes	De gran importancia
9	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Soy indiferente me da igual	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
10	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
11	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
12	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Soy indiferente me da igual	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
13	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
14	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
15	Ninguna	Casi nunca	Muy poca	Alguna	Apenas lo necesaria	Suficiente	Muy grande
16	Ninguna	Casi ninguna	Poca información	Alguna información	La necesaria	Suficiente información	Toda la información
17	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
18	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
19	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
20	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

21	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
22	Ninguna	Casi ninguna	Poca información	Alguna información	Información necesaria	Suficiente información	Toda la información
23	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
24	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
25	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
26	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
27	Pésimas	Muy malas	Malas	Regulares	Aceptables	Buenas	Excelentes
28	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
29	Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
30	Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
31	Ninguna	Casi nunca	Muy poca	Alguna	Apenas la necesaria	Suficiente	Toda
32	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
33	Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni lo uno ni lo otro	Satisfecho	Realizado	Realizado y satisfecho
34	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
35	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
36	Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo
37	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
38	1 o menos	1 a 3	3 a 5	5 a 7	7 a 9	9 a 11	11 o mas
39	No le doy importancia	Le doy poca importancia	Le doy alguna importancia	Soy indiferente	Me importa me satisface	Importante estoy de acuerdo	Importante y satisfecho
40	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
41	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
42	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre
43	Muy restringido	Descontento y tensionado	Intranquilo	Indiferente	Tranquilo y satisfecho	Contento	Muy contento
44	Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
45	Permanentemente el jefe debe controlar directamente	Casi siempre el jefe debe controlar directamente	De vez en cuando el jefe debe controlar directamente	Soy indiferente al control	El empleado periódicamente debe controlar el trabajo con el jefe	El empleado con frecuencia debe controlar el trabajo con el jefe	El empleado siempre debe controlar su trabajo con el jefe
Nivel	Crítico	Disminuido	Bajo promedio	Promedio	Sobre promedio	Destacado	Optimo

ANEXO D

VARIABLES A MEDIR

• OBJETIVOS

1. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimos	Muy malos	Malos	Regulares	Aceptables	Buenos	Excelentes

2. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento en que ingrese fue:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Muy poca	Alguna información	Apenas lo necesario	Suficiente	Toda la información

3. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me están dando:

1	2	3	4	5	6	7
Insatisfacción absoluta	Gran insatisfacción	Alguna insatisfacción	Indiferente	Alguna satisfacción	Gran satisfacción	Satisfacción total

11. Tengo posibilidad de definir Las tareas y resultados de mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

16. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Poca información	Alguna información	La necesaria	Suficiente información	Toda la información

• COOPERACION

4. La ayuda y colaboración que existe entre los empleados de esta empresa es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

5. Doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

6. Cuando hay reuniones o grupos de trabajo en el área a la pertenezco participo:

1	2	3	4	5	6	7
No participo	Participo con desagrado	Participo por que toca	Soy indiferente me da igual	Como colaborador	Como organizador	Como líder

10. Mis compañeros de área solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

13. Participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas de mi departamento:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

15. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles mis inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi nunca	Muy poca	Alguna	Apenas lo necesaria	Suficiente	Muy grande

• RELACIONES

7. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo:

1	2	3	4	5	6	7
No participo	Con desagrado	Porque toca	Soy indiferente me da igual	Colaborando	Con mucha frecuencia	Siempre

8. Cuando la empresa organiza eventos deportivos, sociales, culturales, fuera o en horas de trabajo considero estos eventos:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna importancia	De poca importancia	De alguna importancia	Soy indiferente me da igual	Satisfactorios	Importantes	De gran importancia

9. Participo en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas, fuera de la empresa con amigos de mi sección o de otras áreas:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Soy indiferente me da igual	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

12. En los tiempos libres o de descanso dentro de la empresa, participo en actividades de esparcimiento con los compañeros de mi sección o de otras áreas:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Soy indiferente me da igual	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

27. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimas	Muy malas	Malas	Regulares	Aceptables	Buenas	Excelentes

• LIDERAZGO

14. Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

17. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

18. Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

20. Mi jefe inmediato me apoya para que pueda hacer el trabajo que me corresponde:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

21. Comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

28. Soluciono los problemas de mi trabajo con los compañeros de mi sección:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

29. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

30. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

42. Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

• INDUCCION

22. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Poca información	Alguna información	Información necesaria	Suficiente información	Toda la información

• TOMA DE DECISIONES

23. Puedo tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

24. Me gusta participar en decisiones de trabajo, que me den mas responsabilidades a las que tengo actualmente:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

25. Participo en las decisiones que se toman en esta empresa, especialmente en aquellas que afectan mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

26. Las directivas de esta empresa me consultan previamente decisiones que afectan mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

32. En mi departamento podemos tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

• INNOVACION

31. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre Las novedades o acontecimientos que suceden en mi área de trabajo es:

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi nunca	Muy poca	Alguna	Apenas la necesaria	Suficiente	Toda

• MOTIVACION

33. El trabajo que ejecuto en esta empresa me hace sentir:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni lo uno ni lo otro	Satisfecho	Realizado	Realizado y satisfecho

34. El salario que recibo corresponde a las responsabilidades de mi cargo y el esfuerzo que exige el trabajo que me asignan:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

35. Lo que me ayuda e impulsa a pertenecer a esta empresa es el trabajo que yo realizo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

36. Cuando me asignan un trabajo puedo hacerlo bien porque tengo suficiente tiempo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

37. Recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

39. Trabajar en esta empresa me hace sentir:

1	2	3	4	5	6	7
No le doy importancia	Le doy poca importancia	Le doy alguna importancia	Soy indiferente	Me importa me satisface	Importante estoy de acuerdo	Importante y satisfecho

41. Cuando revisan y evalúan mi trabajo mi jefe inmediato y/o otros jefes me manifiestan su concepto sobre los resultados:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

• CONTROL

19. Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Casi total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indeciso	Parcial acuerdo	Casi total acuerdo	Total acuerdo

40. Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y calidad de mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Periódicamente	Con mucha frecuencia	Siempre

43. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir:

1	2	3	4	5	6	7
Muy restringido	Descontento y tensionado	Intranquilo	Indiferente	Tranquilo y satisfecho	Contento	Muy contento

44. Creo que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Excelente

45. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, yo creo que el control debe ser así:

1	2	3	4	5	6	7
Permanente mente el jefe debe controlar directamente	Casi siempre el jefe debe controlar directamente	De vez en cuando el jefe debe controlar directamente	Soy indiferente al control	El empleado periódicamente debe controlar el trabajo con el jefe	El empleado con frecuencia debe controlar el trabajo con el jefe	El empleado siempre debe controlar su trabajo con el jefe


• **ANTIGÜEDAD**

38. Los años que llevo trabajando en esta empresa son:


1	2	3	4	5	6	7
1 o menos	1 a 3	3 a 5	5 a 7	7 a 9	9 a 11	11 o mas

ANEXO E

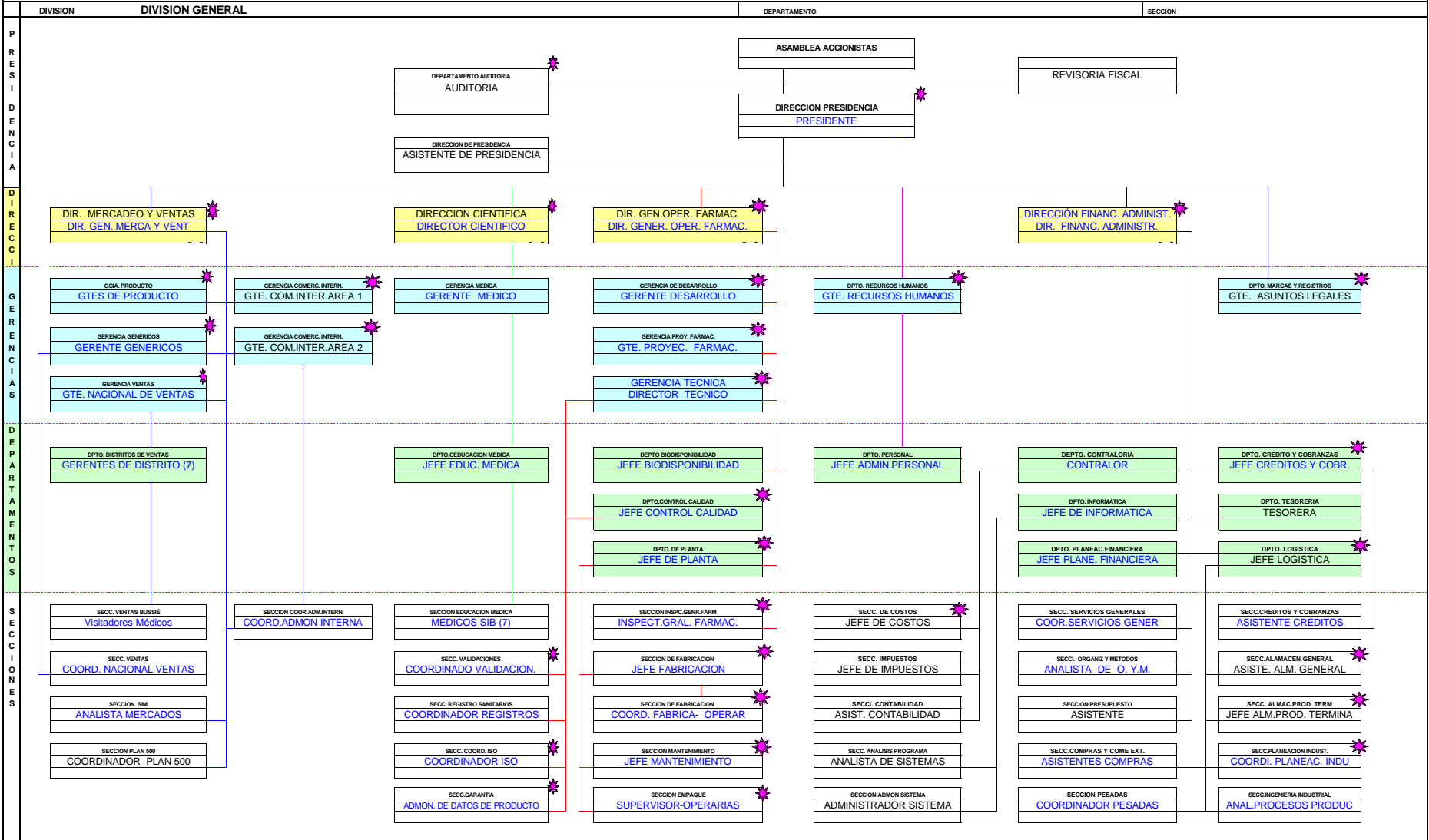
ESTADISTICAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FARMACEUTICA
NUMERO DE PERSONAS VINCULADAS MEDIANTE RELACION
CONTRACTUAL⁸¹

EMPRESA FARMACEUTICA							
ESTADISTICAS DE PERSONAL							
30 JUNIO DE 2002							
CONCEPTO		ADMISTRA	OPERACIONES FARMACEU	CIENTIFICA	MERCAD	VENTAS	TOTAL
NUMERO PESONAS	30 DICIEMBRE DE 2000	88	119	7	11	107	332
	30 NOVIEMBRE DE 2001	87	116	7	12	103	325
	30 JUNIO DE 2002	88	118	14	11	119	350
		25,14%	33,71%	4,00%	3,14%	34,00%	
	PPTO	89	118	14	11	124	356
	Diferencia # pers. vs Ppto	-1	0	0	0	-5	-6
PROMEDIOS	MUJERES	37	89	5	6	39	176
	HOMBRE	51	29	9	5	80	174
	EDAD	37,10	37,00	35,00	38,00	36,00	37,00
	ANTIGÜEDAD	6,50	5,50	2,50	3,50	3,50	4,50
	LEY 50	74	95	14	10	109	302
		21,14%	27,14%	4,00%	2,86%	31,14%	86,29%
	REGIMEN ANTER	14	23	0	1	10	48
		4,00%	6,57%	0,00%	0,29%	2,86%	13,71%
	Acumulado al ----->	30 JUNIO DE 2002					
		REAL	PPTO	DIFEREN	%		
	SALARIOS	2.514	2.570	-56	97,82%		
	EXTRAS	16	11	5	145,45%		
	INEMNIZACIONES	21	97	-76	21,65%		
	COMISIONES + PREMIOS	419	567	-148	73,90%		
	VIATICOS	77	96	-19	80,21%		
	OTROS INGRE.NOMINA	330	312	18	105,77%		
	PRESTACIONES	634	701	-67	90,44%		
PAGOS	APORTES	811	849	-38	95,52%		
	CAPACITACION	77	146	-69	52,74%		
LABORALES	SEGURIDAD INDUSTRIAL	33	29	4	113,79%		
	ATENCION AL PERSONAL	7	15	-8	46,67%		
				0			
	TOTAL	4.939	5.393	-454	91,58%		
	INGRESOS NETOS junio/02	18.526	20.408	-1.882	90,78%		
	% NOMINA / VENTAS NETAS	26,66%	26,43%	0,23%	100,89%		
	% NOMINA /VTAS NETAS MARZ/02	33,80%					
	VARIACION % SOBRE VENTAS	-7,14%					
	TOT. GASTOS COMPAÑIA Jun/02	9.931					
	% NOMINA / GASTOS CÍA	49,73%					

⁸¹ Información Institucional

	% NOMINA / GTOS CÍA. Jun/02	47,0%					
	VAR. % SOBRE GASTOS CIA	2,71%					
	TENDENCIA DE GASTOS DE NOMINA						
		1.998	1.999	2.000	2.001	% 01/ 00	
	VENTAS NETAS	22.721	27.175	30.925	40.154	29,84%	
	GASTOS DE PERSONAL	8.172	9.436	8.619	10.973	27,31%	
		35,97%	34,72%	27,87%	27,33%		
INGRESOS PERSONAL	ACUMULADO	10	13	8	1	31	63
	INDICE INGRESOS	2,89%	3,75%	2,31%	0,29%	8,95%	18,18%
RETIROS PERSONAL	ACUMULADO	10	3			13	26
	INDICE RETIRO	2,89%	0,87%	0,00%	0,00%	3,75%	7,50%
	Motivo : Renuncia	2	1			8	11
	Mutuo Acuerdo						0
	Justa Causa						0
	Fallecimiento	1					1
	Pensión		1				1
	Periodo de Prueba	1				2	3
	Indemnización	4	1			2	7
	Termino fijo	2				1	3
RETIROS	Direc-Gtes	1					1
	Jefes - Gtes Distrito	2	1			1	4
	Asiste – Técnicas	1					1
	Visitador Médico- Ventas					9	9
	Administración	3				3	6
	Otros	3	2				5
% CUBRIMIENTO VACANTES Acum.	ASCENSOS	1	2		1	7	11
	TRASLADO		1				1
	INDICE DESAR.PROMO	9,1%	18,8%	0,0%	50,0%	18,4%	16,0%
CAPACITACION	Horas de Capacitación a MAYO/2002	1.168	850		0	15.616	17.634
	% de horas laboradas	1,6%	1,0%		0,0%	6,64%	3,5%
							
OTROS	NACIMIENTOS	3					3
	MATRIMONIO						0
	DEFUNCION						0
	GRADOS						0
SALUD OCUPACIONAL	Accidentes de Trabajo	1	6			1	8

EMPRESA FARMACEUTICA
ESTRUCTURA DE PERSONAL JULIO DE 2002



ANEXO G

INDICADORES FINANCIEROS JUNIO¹
PLANEACION ESTRATEGICA AÑO 2002

ESTRATEGIA	INDICADOR	2000	2001	META 2002	1er. Trim. 2002	2° Trim. 2002	ACUM. 2002	DINAMICO 2002	META 2003
Control del costo de ventas (63)	% Costo de Venta / Ventas Brutas	24,87	28,06	19,00	22,70	23,00	23,00	23,80	19,00
Control gasto administrativo (64)	% Gastos sobre Ventas	30,65	14,50	10,00	17,03	15,00	15,66	12,74	10,00
Control gasto mercadeo y ventas (65)	% Gastos sobre Ventas	37,24	31,85	28,00	34,15	38,00	36,00	31,42	28,00
Control gasto financiero (66)	% Gastos sobre Ventas	2,60	1,20	1,40	0,70	0,40	0,40	0,26	1,40
Control de la rentabilidad neta (67)	% Utilidad neta / Ventas Brutas	-9,10	7,50	25,00	12,33	9,00	10,36	15,87	25,00
Rentabilidad patrimonio	% Utilidad neta / Patrimonio	-15,00	11,40	15,00	3,52	6,44	6,44	15,00	15,00
Rentabilidad activo total	% Utilidad neta / Activo Total	-9,80	8,50	16,00	2,83	5,43	5,43	16,00	16,00
Planeación Tributaria (68)	% Impuesto de renta / Ventas	3,50	4,50	3,50	6,00	7,00	7,00	6,50	3,50
Endeudamiento (69)	% Pasivo corriente / Activo Total	34,30	25,10	19,60	19,40	15,80	15,80	20,00	19,60
DIAS DE INVENTARIO	Producto Terminado	47	43	75	71,36	69,38	69,38	45	45
	Materia Prima	109	172	75	200,52	173,50	173,50	75	75
	Material de Empaque	137	119	60	132,59	114,01	114,01	60	60
DIAS DE CARTERA	DIAS	111	110	90	123	107	107	90	90