

**MARIZELA LITHGOW**  
**ID UD15191HHU22788**

**SEMINAR “ADVANCED IN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY STUDIES.  
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. III”**

**Student’s Profile**  
**Santo Domingo, República Dominicana**

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY**  
**HONOLULU, HAWAI**  
**AUTUMN 2011 (September 19th. 2011)**

## Contenidos

1	Introducción.....	3
2	Desarrollo de la materia.....	4
2.1	Diferentes Teorías en la evaluación de las organizaciones .....	5
2.2	Nuevas formas organizacionales.....	8
2.3	Procesos grupales en las organizaciones.....	10
2.4	Poder y Conflicto .....	14
2.5	Liderazgo.....	19
2.6	El Clima y la Cultura Organizacional .....	22
3	Encuesta de Clima y Cultura en una empresa de servicios legales .....	27
3.1	Presentación de Resultados .....	30
3.1.1	Tabulación y Cuadros Estadísticos .....	32
3.1.2	Análisis Resultados.....	44
4	Conclusión y Recomendaciones.....	45
5	Bibliografía.....	48
6	Anexos.....	49

## 1 Introducción

Este trabajo ha tenido como objetivo principal analizar el impacto del clima y la cultura organizacional en los empleados, tanto en su desempeño, lealtad, motivación como eficiencia y productividad de la organización. Esta investigación es de tipo descriptivo cuantitativo y fue realizado con un grupo de 19 empleados que fueron seleccionados al azar de un total de 32 del Departamento Legal de una empresa de servicios legales.

Se aplicó un cuestionario para recolectar la información, el cual tenía 35 afirmaciones con cuatro alternativas para responder. Se pidió a los empleados su colaboración al contestar la encuesta de manera honesta y que estarían participando en la preparación de un plan de mejora de las oportunidades encontradas. Todos estuvieron entusiasmados y expresaron su interés en darnos sus opiniones sobre algunas cosas que al parecer no encontraban muy satisfactorias de la empresa.

La eficiencia, la productividad y el manejo adecuado del recurso humano en las empresas es uno de los elementos clave que permiten sobrevivir a las organizaciones, en un mundo cambiante y competitivo como en el que nos encontramos en estos momentos. Por esta razón es de suma importancia la motivación, la satisfacción y la dirección adecuada de los empleados, ya que el hecho de manejar adecuadamente o no estos procesos administrativos, van a impactar positiva o negativamente los resultados de la organización.

Uno de los factores más importantes parece ser la satisfacción del personal, debido a que la percepción positiva o negativa que estos puedan tener influye en la rotación de los empleados, en el ausentismo, en la aparición de conflictos, en la desmotivación, trabajos de poca calidad, así como falta de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Las organizaciones normalmente tienen una misión y visión, una estructura y un grupo de personas que se encuentran interrelacionados en una estructura organizacional, con procesos que ocurren en dicha estructura y por los comportamientos de los grupos e individuos que se relacionan entre sí. Estas interrelaciones provocan patrones de relaciones que crean un clima laboral específico de cada tipo de empresa.

El clima es parte de una serie de elementos que se dan en las diferentes culturas y que va a depender de las diferentes estructuras organizacionales, del tamaño de la empresa, de la forma en cómo se dan las comunicaciones, estilos de liderazgo que tiene la alta gerencia, políticas y procedimientos, y sistema de compensación, entre otros.

Analizando la empresa donde hemos realizado esta investigación, vemos que se trata de una empresa familiar con muchos años en el mercado siendo considerada como una

empresa exitosa y de mucho crecimiento con el pasar de los años. La cultura es considerada como fuerte, exigente y no muy orientada a las personas.

Esto ha provocado que no todas las personas encuentran fácil adaptarse a ella y la rotación de empleados ha ido en aumento, además de crear un clima de insatisfacción en los empleados activos que expresan sentimientos de frustración con el trato dado a los empleados, con algunos líderes y con políticas, procesos y normas administrativas, así como con la falta de desarrollo y transmisión de conocimientos de supervisores a subordinados.

Todo esto ha provocado las siguientes interrogantes a la hora de tratar de diagnosticar cuál es la situación de esta empresa:

- ¿Cómo está afectando el clima y cultura organizacional la motivación de los empleados para realizar su trabajo de acuerdo con los procesos de calidad esperados?
- ¿Son menos leales los empleados por encontrarse menos satisfechos con la empresa y por eso deciden irse a otro trabajo?
- ¿Si mejora la percepción del clima y la cultura podríamos decir que aumentará la lealtad y el compromiso con la empresa?
- ¿El estilo de liderazgo de la empresa está afectando de manera negativa la satisfacción de los empleados y permanencia en la empresa?

Con ésta investigación trataremos de hacer un diagnóstico del clima y cultura organizacional de esta empresa, además de preparar un plan de acción para solucionar las oportunidades que podríamos encontrar.

Con el propósito de documentar nuestro marco teórico estaremos abordando los temas sobre las teorías organizacionales, estructuras, procesos grupales e individuales, poder y conflicto, los diferentes estilos de liderazgo, así como clima y cultura organizacional.

## **2 Desarrollo de la materia**

Las empresas deben desarrollar su capacidad para anticipar, manejar y responder a los cambios que se presentan en su entorno ya que esto es lo que determinará su efectividad a largo plazo.

Existe una relación muy importante entre los accionistas, los empleados y la gerencia con las organizaciones, ya que de ellos se desprende una serie de demandas, expectativas y presiones siempre cambiantes hacia ellas.

Esta relación es muy dinámica, por su variedad y procesos de cambio, y tiene varios componentes:<sup>1</sup>

### **El Comportamiento Organizacional y cómo mejorar la efectividad de los empleados, los equipos y las organizaciones**



Fuente: *Comportamiento Organizacional y Competencias Clave*. Hellriegel & Slocum. 2009

A continuación explicaremos cada componente y cómo éste influye en el desempeño de las organizaciones.

#### **2.1 Diferentes Teorías en la evaluación de las organizaciones**

Las teorías de la organización surgen de manera formal durante la llamada Era Industrial cuando estaba en su proceso de transición hacia la “Era del Conocimiento”, que es cuando las organizaciones comienzan a cambiar la forma de verse a sí misma y la de interactuar con su entorno como elementos fundamentales en la concepción de su estructura<sup>2</sup>.

Una de sus características principales era que se daba un mayor énfasis al ser humano como factor principal de la organización, ya que es el ente que genera el conocimiento e impulsor de la eficacia y la eficiencia organizacional, orientándose

<sup>1</sup> HELLRIEGEL, Don y Slocum, John. *Comportamiento Organizacional*. Ed. Cengage Learning. México. 2009.

<sup>2</sup> <http://teoriasdelaorganizacion.blogspot.com/> Artículo Teorías de la Organización. Síntesis de las Teorías Modernas y Post-Modernas de la Organización. Antonio Gándara. 24 de julio de 2007.

a sistemas de fácil reestructuración y capacidad de adaptación a los cambios y necesidades de su entorno, lo cual le permitirá tener una mayor competitividad y permanencia en el mercado, haciendo énfasis en la calidad del servicio y la gestión efectiva de la información y el conocimiento.

De esta forma, y producto de estos nuevos requerimientos de nuestro entorno, han surgido nuevos enfoques que tratan de adaptar la organización a esta nueva realidad mundial, donde está sugiriendo la necesidad de cambios que pueden ir desde aspectos en el orden económico, social y hasta en el humano, lo cual requiere que se readapten las teorías que ya existen incluyendo los nuevos elementos filosóficos, funcionales u operacionales, lo cual va a requerir de la formulación de nuevas teorías y cambios de paradigmas.

Según el autor del artículo Teorías de la Organización, Antonio Gándara<sup>3</sup>, presenta los diferentes enfoques dentro de la modernidad, que son:

- *El Enfoque de Sistemas:* plantea la Planificación Estratégica como herramienta para lograr que la empresa se reorganice y se reoriente hacia la persona como ente interno y parte del entorno, asegurando la calidad de servicio, la competitividad y la sobrevivencia.
- *El Enfoque Socio-Técnico:* se entiende a la persona como el Sistema Social, el Sistema Técnico (herramientas, técnico, conocimientos) y Medio Ambiente como elementos fundamentales de toda organización, donde el equilibrio y alineación que exista entre ellos va a incidir directamente en la efectividad y la eficiencia de la misma.
- *El Enfoque de Contingencia:* o situacional que se basa de manera fundamental en que no existen lineamientos únicos o estandarizados que sirvan para abordar todo tipo de situaciones, sostiene que todo sistema organizacional está interrelacionado directamente con su medio ambiente o entorno y todo entorno requiere de diferentes relaciones organizacionales para mejorar su efectividad.

Dentro de las teorías reconocidas como las postmodernas menciona el Enfoque Cibernético, el Enfoque de Sistemas de Información y el Enfoque del Holograma Social.

De esta forma surgen otros grupos de teorías de la organización donde entran otros conceptos de relevancia como son el sistema social, la información, el espacio para el aprendizaje, el entorno, los conocimientos y el ecosistema.

Con esto, ya no se habla de que lo más importante en las organizaciones es la maximización de los beneficios, sino que encontramos otros principios de mayor importancia como es la parte humana, el incremento de la productividad y la mejora de los climas organizativos.

---

<sup>3</sup> Ídem

Antonio Gándara explica cómo desde la Escuela de Relaciones Humanas, Elton Mayo y Chester I. Bernard, junto a otros investigadores han demostrado cómo la motivación es la clave en la integración real de los individuos en las organizaciones, dando paso al surgimiento de las teorías modernas con énfasis en las personas, los roles, los patrones de conducta y el entorno físico y social en donde éstos se encuentran<sup>4</sup>.

Las organizaciones son consideradas como entidades sociales coordinadas, cuya operación es deliberada para tratar de alcanzar sus metas específicas y que lo hacen desde una estructura determinada. Se caracterizan por diferenciarse por sus recursos humanos, por sus objetivos, productos o servicios. Pero básicamente, la diferenciación más importante y que podría determinar el éxito o fracaso es el recurso humano con el que cuentan.

Las organizaciones están estructuradas en departamentos o unidades de negocio, para lograr sus actividades de una mejor forma a través del uso de los empleados que se encuentran en las diferentes áreas de la empresa y que trabajan de manera conjunta en grupos de trabajo. Las organizaciones tratan de manejar las distancias entre grupos y departamentos para lograr más flexibilidad y apertura que les permita fomentar la cooperación, compartir información y recursos para obtener mejores beneficios.

La idea es tener una estructura que le permita a las organizaciones hacer frente y poder adaptarse a los cambios para:<sup>5</sup>

- Generar bienes y servicios de calidad
- Impulsar la creatividad y la innovación
- Utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y de manufactura
- Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto
- Crear valor para sus grupos de interés

Las organizaciones son diversas pero al mismo tiempo tienen cosas en común. Se considera que las organizaciones son<sup>6</sup> *entidades sociales que se dirigen a una meta específica, que están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y se encuentran vinculadas al entorno.*

---

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> FRANKLIN, Enrique y Krieger, Mario. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson. México. 2011

<sup>6</sup> DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Ed. Cengage Learning. México. 2011.

Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones que se dan entre ellas, lo cual constituye el elemento clave de las mismas, además de ser una construcción con un conjunto de políticas y procedimientos.

Para que las organizaciones puedan responder a las necesidades del entorno con mayor rapidez los límites entre departamentos así como entre organizaciones se han vuelto cada vez más flexibles y difusos. Una organización necesita poder interactuar con sus clientes, proveedores, competidores y otros elementos de su entorno para poder subsistir.

Las organizaciones necesitan adaptarse a su entorno cambiante y cada día con mayor rapidez porque influye en ellas y las impacta. Es necesaria la innovación, la creatividad, la evaluación constante de manera interna y externa que les diga en todo momento hacia donde moverse y porqué. A través de todas esas actividades, las organizaciones pueden crear valor para sus grupos más importantes que son sus propietarios, clientes y empleados.

De esta forma, la función del administrador es analizar qué partes de la operación crean valor y cuáles no lo crean; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos<sup>7</sup>.

## 2.2 Nuevas formas organizacionales

Los desafíos de la época actual obligan a las organizaciones a que sean más efectivas. Estos desafíos que enfrentan las empresas no son los mismos que en el pasado, y esto ha hecho que el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional haya cambiado. Existen nuevas necesidades a las que las empresas tienen que adaptarse.

Algunos de estos desafíos, según Franklin y Krieger<sup>8</sup> *“son la globalización, la intensidad de la competencia, el escrutinio ético y riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor”*.

Por esta razón podemos ver cómo ahora las distancias se acortan y las organizaciones pueden funcionar en cualquier parte del mundo como si estuvieran en un solo edificio, constantemente comunicados a través de la tecnología, las comunicaciones, con personas de distintos países unidos por una misma misión, visión y valores. Así, las empresas pueden estar ubicadas en diferentes partes del

---

<sup>7</sup> Ídem

<sup>8</sup> Ídem



mundo que estratégicamente sea conveniente, de modo que la gerencia esté en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

Otras tendencias que han surgido son el outsourcing global y la sociedad estratégica con empresas extranjeras que les permita tener una ventaja global. Franklin y Krieger mencionan en su obra una encuesta que *Bain & Company* realizó en el año 2007 entre gerentes, donde los resultados mostraron que casi el 50% de ellos dijo que considera que las adquisiciones más allá de las fronteras son cruciales para su competitividad futura. También menciona cómo los gerentes de Estados Unidos entendían que el desarrollo de sus relaciones con la India y China sería vital para el éxito de sus negocios.

De esta manera vemos como ésta interdependencia global que va creciendo crea nuevas ventajas competitivas pero también trae una mayor competencia convirtiendo el entorno en cada vez más competitivo para las organizaciones.

Las empresas que trabajan con outsourcing en países que tienen una mano de obra más barata pueden trabajar con un 50% o 60% menos que en sus propios países<sup>9</sup>. De esta forma, los clientes exigen cada día precios más bajos para los bienes y servicios, obligando a las empresas a buscar la forma de poder ofrecerlos para mantenerse competitivos en el mercado.

En cuanto a la ética y responsabilidad social, las empresas se encuentran ante una gran presión social frente a sus gobiernos y al público con relación a sus prácticas de negocios y moralidad en el trabajo. Ahora se espera de los empleados altos estándares éticos y profesionales, principalmente después de los muchos escándalos financieros corporativos y morales ocurridos poco tiempo atrás que involucraron grandes empresas y altos ejecutivos. Durante el año 2000 ocurrieron varios escándalos que sorprendieron al mundo<sup>10</sup>, tanto así que *empresas que habían sido muy respetadas, como Enron, Arthur Andersen, Tyco y HealthSouth fueron sinónimos de avaricia, engaño y trampas legales.*

Luego de esto fue publicada una encuesta pública que “descubría que un 79% de los entrevistados en Estados Unidos cree que las prácticas de negocios dudosas son muy comunes. Menos de una tercera parte dijo que considera que la mayoría de los presidentes de las empresas son honestos”.

---

<sup>9</sup> Ídem

<sup>10</sup> Idem

Según estos autores, esta desconfianza también existe en Europa donde la confianza de la gente en la honestidad de las empresas ha bajado de manera considerable. Mencionan que investigaciones en Alemania han presentado, cómo decenas de directivos han tenido problemas por evasión fiscal, fraude y otras formas de corrupción, lo que ha destruido el alto nivel de confianza que tenían estos líderes entre el público, ya que solo un 15% de los entrevistados en Alemania respondió que consideran que los líderes de negocios son dignos de confianza.

Otro gran desafío para las organizaciones hoy en día es la capacidad de responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, a las crisis organizacionales o a las expectativas cambiantes de los clientes. Las empresas deben estar alerta a los cambios del entorno y a las nuevas necesidades de los clientes para poder responder a tiempo. De lo contrario, otras organizaciones lo harán primero y perderá la oportunidad de competir perdiendo clientes y negocios. Por eso vemos con preocupación en países de América Latina cómo las multinacionales europeas y americanas constantemente salen de estos países buscando nuevas oportunidades de negocios en Asia, por ejemplo, cuando entienden que ya no es rentable continuar en estos países, donde la corrupción gubernamental aumenta, existe inestabilidad económica, escándalos, desempleo y mucha delincuencia.

Otro gran reto para las organizaciones es la tecnología, ya que hoy en día es cada vez más común observar negocios que tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que en un espacio físico. Muchas empresas tienen plataformas tecnológicas que le permiten al empleado trabajar desde su casa o desde la calle. Con este importante cambio, muchas empresas han decidido implantar programas para equilibrar la vida y el trabajo de sus empleados, permitiéndoles trabajar desde su casa de manera virtual. Esto se ha convertido en un beneficio para los empleados ya que pueden disfrutar y darle más tiempo de calidad a sus hijos en sus primeros años de vida.

Las empresas que lo pueden ofrecer tienen una ventaja competitiva a la hora de retener buenos empleados sobre las demás que no lo pueden ofrecer.

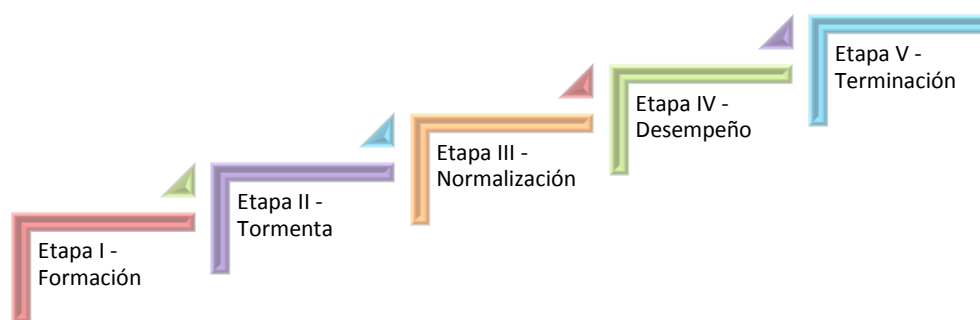
### **2.3 Procesos grupales en las organizaciones**

En las organizaciones las personas se forman en grupos tanto para el trabajo como en lo personal, y esto se ve influenciado no solo por las áreas de trabajo donde se encuentran sino también por los rasgos de personalidad, intereses en común, seguridad, estatus, autoestima, poder, sentido de pertenencia y por el logro de metas comunes.

Un grupo se define <sup>11</sup> como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos se dividen en formales e informales. Los grupos formales son aquellos que se unen por el trabajo en sí, por las tareas y funciones que realizan para lograr objetivos organizacionales, tales son los equipos de venta, los equipos de mercadeo, los asistentes de vuelo de una línea aérea, etc. Mientras que los grupos informales suelen formarse entre empleados que tienen intereses en común, lazos de amistad y que no tiene nada que ver con el trabajo. Suelen compartir en la cafetería, en actividades de integración y hasta para actividades sociales. A pesar de que estos grupos no se forman para el trabajo, suelen afectar e influir positiva o negativamente en las organizaciones.

Robbins define también otros grupos dentro de las organizaciones como son los grupos de mando, que son determinados por el organigrama de la empresa y está compuesto por un grupo de empleados que reportan directamente a un gerente asignado. Los grupos de tarea son los que trabajan juntos en un proyecto determinado. Los grupo de interés son los que trabajan juntos para alcanzar un objetivo común que es de interés para cada uno de ellos y los grupos amistosos son aquellos que se unen porque tienen características en común. Los grupos de mando y de tarea son formales, mientras que los de interés y amistosos son informales. Los grupos tienen diferentes etapas para desarrollarse:<sup>12</sup>

### **Etapas del Desarrollo de un grupo**



Fuente: Stephen Robbins. *Comportamiento Organizacional. Cap. 9 Fundamentos del Comportamiento de los Grupos.* 2009.

<sup>11</sup> ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009.

<sup>12</sup> Ídem

*La primera etapa* tiene como característica principal que los miembros comienzan a conocerse y a determinar qué es aceptable o no dentro del grupo, existen sentimientos de incertidumbre con relación al propósito, estructura y liderazgo del grupo. Esta etapa termina cuando los miembros piensan que son parte del grupo.

*En la segunda etapa*, llamada tormenta, es la que se refiere al conflicto en el interior del grupo, no está claro quién dirigirá al grupo y a veces se presenta resistencia ante posibles limitaciones a los miembros del grupo. Esta etapa termina cuando se percibe una clara jerarquía y liderazgo dentro del grupo.

Por esta razón es muy importante asistir a los nuevos gerentes con sus subordinados para que esta etapa sea más fácil de manejar con actividades de integración y de conocimiento del equipo y sus miembros.

*La tercera etapa*, la de normalización, es cuando ya se presentan dentro del grupo relaciones cercanas y de cohesión. Esta etapa termina cuando la estructura del grupo es sólida, con una meta conocida común y un comportamiento correcto de sus miembros.

*La cuarta etapa* es la de desempeño y en este punto la estructura es funcional y es aceptada por completo. En esta etapa se ha pasado de conocerse y aceptarse mutuamente a lograr las tareas y objetivos asignados.

Cuando los grupos son permanentes, *la cuarta etapa* es la última, mientras que la *etapa de terminación* es para los grupos que son temporales y que se juntan para proyectos o comités con una fecha de terminación.

Se espera que los grupos alcancen altos niveles de desempeño a medida que van pasando de una etapa a la otra. Sin embargo son muchas las situaciones o circunstancias que afectan las relaciones en los grupos. El conflicto puede llevar los equipos a un alto desempeño, pero si éste no es manejado adecuadamente puede afectar negativamente el desempeño del grupo.

Robbins<sup>13</sup> también explica de manera detallada las propiedades de los grupos, que son:

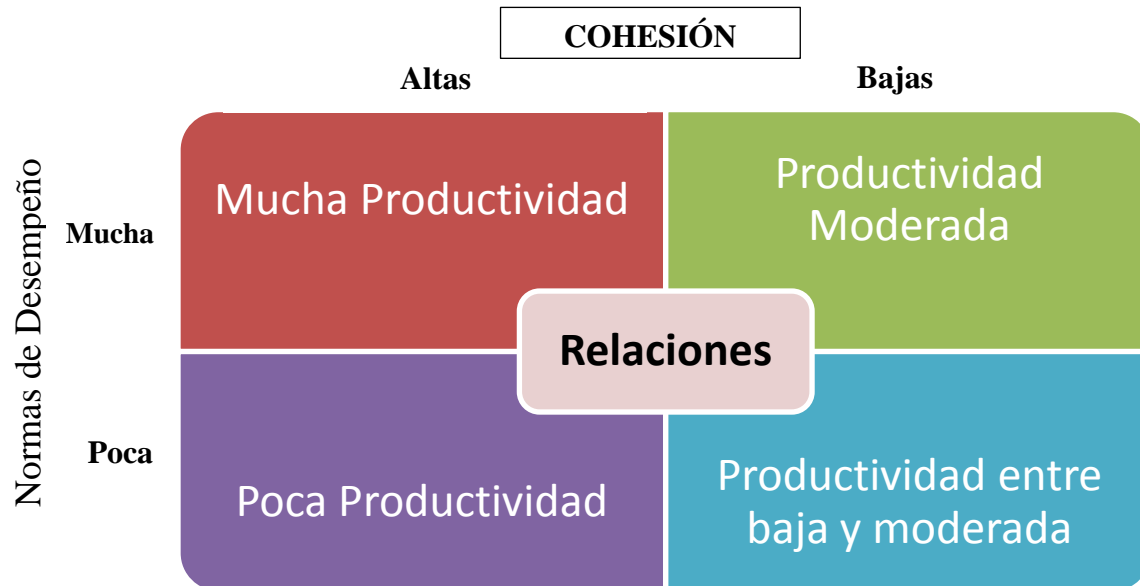
- *Roles*: es el conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social. La persona debe estar identificada con su rol, saber qué se espera de su actuación, cuáles son las expectativas de los demás con relación a ese rol, cuál es su propia

---

<sup>13</sup> Idem

- expectativa sobre el rol asumido y qué compromiso existe entre el empleado y la empresa, y el conflicto que se podría presentar en el caso que una persona es confrontada por expectativas divergentes en su rol.
- *Normas*: son los estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste. Estas normas pueden ser diferentes de un grupo a otro pero todos las tienen. Muchas veces los miembros deben hacer ajustes del propio comportamiento para poder seguir las normas del grupo. También existen los grupos de referencias que son grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los empleados y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo. Se pueden presentar en los grupos comportamientos desviados en el lugar de trabajo, y es cuando se viola de manera voluntaria y de manera significativa las normas organizacionales, amenazando de esa forma el bienestar de la empresa o la de sus miembros. Es lo que se considera como un comportamiento antisocial, tales como salir antes de tiempo del trabajo, trabajar con lentitud de manera intencional, desperdiciar recursos, sabotaje, mentir sobre las horas trabajadas, robar, hacer chismes y esparcir rumores, acoso sexual, abuso verbal, y otros.
  - *Estatus*: es la posición definida socialmente o el rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros. Este es un factor muy importante para las personas ya que es un motivador con alto significado y tiene consecuencias conductuales importantes cuando las personas perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben. Además, en las organizaciones el alcance de un mayor estatus o la percepción de la pérdida del mismo producen importantes consecuencias que pueden afectar de manera significativa (positiva o negativamente) el desempeño y la motivación del empleado. El estatus es determinado por el poder que una persona ejerce sobre los demás, por la capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo y por las características personales (buena presentación, inteligencia, dinero, sociabilidad).
  - *Tamaño*: los grupos pueden ser grandes o pequeños y de ello dependen algunas características de estos grupos. Por ejemplo, explica Robbins, hay evidencias de que los grupos pequeños pueden ser más rápidos que los grandes para terminar tareas y que las personas se desempeñan mejor en los pequeños. Mientras que si es para resolver problemas, los grupos grandes lo hacen mejor que los pequeños. Un fenómeno que puede darse en los grupos es la tendencia de las personas de hacer menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual, lo cual puede generar conflicto entre ellos y demostrar que surgen personas comprometidas con los resultados y otras no.

- *Cohesión*: es el grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo. Existen relaciones entre la cohesión, las normas de desempeño y la productividad del grupo:



Fuente: Stephen Robbins y Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional*. Cap. 14. Poder y Política

La cohesión del grupo está relacionada con las normas que existen en ellos. Si las normas son altas un grupo cohesivo será más productivo que otro que no lo sea. Así vemos, como muestra el gráfico, que cuando la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas entonces la productividad será moderada. Sin embargo, cuando la cohesión y las normas son bajas en ambos casos la productividad disminuirá de bajo a moderado.

## 2.4 Poder y Conflicto

El poder puede ser definido como la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra, de manera que ésta última actúe de acuerdo con lo que desea la primera. Para esto deberá existir una relación de dependencia de la persona que es influenciada por la otra, y este es el aspecto más importante del poder.

Existe un poder formal que es el que tiene una persona en una organización, y tiene que ver con la autoridad formal. Aquí se encuentra el poder coercitivo que depende del miedo, el poder de recompensa que no está basado en el miedo sino en dar recompensas, y el poder legítimo que depende de la posición que una persona ocupa en una estructura.

También está el poder personal que es el que viene de las características únicas de una persona y sus bases son la experiencia y el respeto y admiración de los demás<sup>14</sup>.

De acuerdo con investigaciones realizadas, Robbins menciona que las fuentes personales del poder son las más eficaces ya que aquellas personas que son admiradas por sus conocimientos, experiencias y logros tienen seguidores más fácilmente que, por ejemplo, los que ejercen poder coercitivo ya que este tiene una relación negativa con la satisfacción de los empleados.

La dependencia es clave para ejercer el poder, ya que entre mayor es la dependencia de una persona con otra, mayor poder tendrá ésta sobre la primera. La dependencia tiende a crecer cuando el recurso que una persona controla es considerado como importante, escaso o que no se puede sustituir fácilmente. Si nadie está interesado en lo que una persona posee, no creará dependencia.

Las tácticas de poder son las formas en que las personas convierten las bases del poder en acciones específicas. Existen nueve tácticas de influencia<sup>15</sup> que son la legitimidad que está basada en la posición de autoridad, persuasión racional, apelar a la inspiración a través del compromiso emocional, consulta, intercambio, apelar a lo personal a través de la amistad o lealtad, la presión a través de alertas o amenazas y por coaliciones a través de la ayuda de otras personas.

### Tácticas de Poder preferidas por dirección de la influencia

Influencia hacia arriba	Influencia hacia abajo	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Apelar a la inspiración	Consulta
	Presión	Congraciarse
	Consulta	Intercambio
	Congraciarse	Legitimidad
	Intercambio	Apelar a lo personal
	Legitimidad	Coaliciones

El poder también puede hacer daño a otros como es el caso del hostigamiento sexual, que son aquellas actividades no deseadas de naturaleza sexual que afectan el empleo de una persona y crea un ambiente de trabajo hostil. Es decir, son

<sup>14</sup> I ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Cap. 14 Poder y política. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009.

<sup>15</sup> Idem

aquellas personas que abusan del poder que tienen sobre otras de preservar su trabajo a cambio de favores sexuales. Esto afecta muy negativamente a la persona que está siendo objeto del acoso y a su entorno también.

Según Robbison, de acuerdo a un estudio realizado recientemente un 58% de las mujeres reportaban haber sido objeto de comportamientos parcialmente hostigadores, y un 24% afirmó haberlo sufrido en el trabajo. En países como Estados Unidos el castigo por el acoso sexual es severo, sin embargo en los países latinoamericanos es más permisivo y con mucha frecuencia el empleado no se atreve a divulgarlo porque entiende que nada sucederá y que por esto podría perder su trabajo. A pesar de esto, en la República Dominicana las leyes han sido modificadas para hacer las consecuencias más severas.

El Ministerio de la Mujer y el Centro de Investigación para la Acción Femenina (CIPAF), en la República Dominicana realizó un estudio en el sector público y privado sobre el Acoso Sexual y las trabajadoras dominicanas<sup>16</sup>, el cual arrojó que un 31.7% de la mujer dominicana ha sido víctima de acoso sexual en su lugar de trabajo, tanto en el sector público como en el privado.

El acoso sexual en entidades públicas es de un 31.9%, y en las privadas es de un 31.4%, solo un poco menor que en el sector público, pero igualmente elevada. Es decir en promedio la tasa global de acoso sexual fue de un 31.7%., bastante alta en ambos sectores. Estos resultados provienen de una encuesta que fue administrada a 1,049 mujeres en 57 empresas. De este total 533 fueron mujeres empleadas en 19 dependencias del Estado dominicano y 516 fueron mujeres que trabajaban para 38 empresas privadas.

Con este estudio se determinó que la percepción que existía sobre que en el sector público era más común el acoso sexual que en el privado no se confirmaba. Esta encuesta encontró que del total de mujeres entrevistadas, el 22.6% de las trabajadoras sufrió este tipo de situación. Estos investigadores afirman que la proporción tan elevada evidencia la concepción del dominicano de que “el acoso sexual contra la mujer es una conducta natural, normal y tolerante”.

Es posible que se esperaba que en el sector privado fuera menor la incidencia pero resultó prácticamente igual que el público, y en esta cultura muchas veces el

---

<sup>16</sup> <http://www.hoy.com.do/el-pais/2011/> Artículo escrito por Llenis Jiménez. Acoso sexual afecta a 31.7% de las trabajadoras dominicanas.



comportamiento amistoso y de acercamiento sexual podría parecer normal aunque para un extranjero sea considerado como acoso. Además, el poder que da una posición jerárquica puede facilitar que algunas personas traten de obtener facilidades de empleados que se encuentran subordinados a ellos, y más en un país donde un empleo es muy valorado ante una alta tasa de desempleo.

Muchas veces el abuso de poder degenera en conflictos en el lugar de trabajo. El conflicto es inevitable y tenemos que aprender a lidiar con él no sólo en nuestro trabajo sino en nuestra vida personal. El conflicto surge cuando lidiamos con personas, trabajos y hasta con nosotros mismos.

Se define el conflicto<sup>17</sup> como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto, se plantea que este es un fenómeno natural y que no se puede evitar y que ocurre en todos los grupos y empresas. Según el punto de vista interaccionista del conflicto, plantea que no solo es una fuerza positiva en un grupo, sino que también es necesario para el desempeño efectivo del grupo, siempre y cuando se maneje de manera adecuada.

Robbins y Judge mencionan en su obra diferentes tipos de conflictos, como son el *funcional*, que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño; sin embargo el *disfuncional* dificulta el progreso del grupo; el de *tarea* es el conflicto sobre el contenido y metas del trabajo; el de *relación* es el que está basado en las relaciones interpersonales; y el de *proceso* es el conflicto sobre cómo debe hacerse el trabajo.

Nosotros podemos identificar los indicadores del conflicto cuando estos aparecen y se les deben poner atención de inmediato ya que existen estrategias para solucionarlos, minimizarlos o resolverlos.

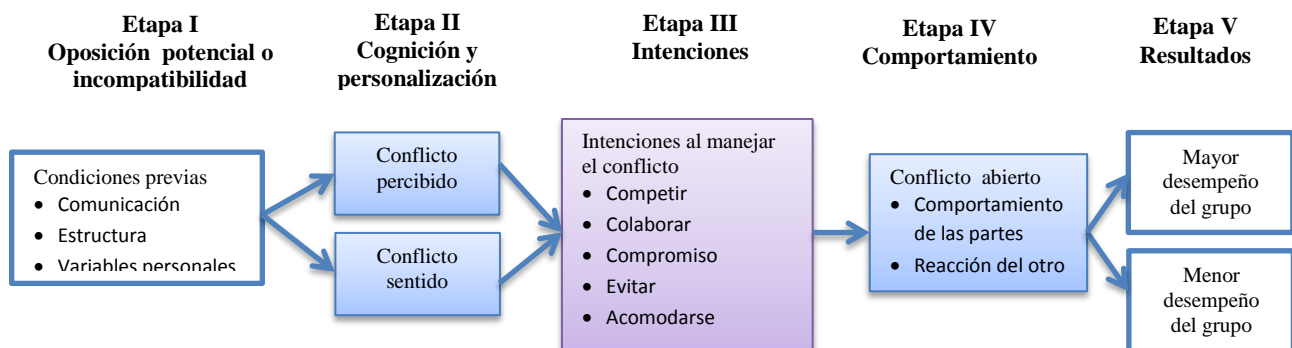
Los conflictos surgen por diferentes razones:

- Estilos de comunicación pobres
- Búsqueda del poder
- Insatisfacción con los estilos de supervisión
- Un liderazgo pobre
- Sistemas cerrados o de poca apertura
- Cambio de liderazgo

---

<sup>17</sup> ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009.

Robbins define cinco etapas en el proceso del conflicto:



Existen diferentes maneras de manejar el conflicto, y esto dependerá del estilo de cada persona para manejarlo y de la situación particular en cada caso. Dentro de las diferentes formas de manejar el conflicto encontramos el que lo maneja evadiendo, o acomodando, compitiendo, comprometiéndose o colaborando.

Dentro de los indicadores del conflicto encontramos el lenguaje corporal, el desacuerdo, las sorpresas, la falta de respeto, desacuerdos abiertos, discusiones, agresiones físicas, publicar desacuerdos, conflicto en el sistema de valores, deseo de poder y otros.

Las causas del conflicto pueden ser el conflicto con uno mismo, necesidad insatisfecha, diferencia de valores, percepciones, poca información, altas o bajas expectativas, diferencias producidas por la diversidad (personalidad, raza, género, religión, política)<sup>18</sup>.

El conflicto se convierte en destructivo cuando controla toda la atención, destruye el auto concepto, aumenta las diferencias, divide a las personas y reduce la cooperación, y cuando nos lleva a un comportamiento destructivo. Sin embargo, puede ser constructivo cuando resulta en la clarificación de problemas y controversias, cuando resuelve problemas, involucra a los demás para resolver diferencias o controversias, se produce una comunicación auténtica, cuando ayuda a liberar tensiones, ansiedades y emociones, desarrolla la cooperación y el deseo de aprender de los demás, ayuda a desarrollar entendimiento y destrezas.

<sup>18</sup> <http://www.visionempresarialhn.com/librospdf/Conflictos.pdf> Conflictos: Cómo Manejarlos.

## 2.5 Liderazgo

Se define liderazgo<sup>19</sup> como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. Las teorías que se basan en las características del liderazgo consideran las cualidades y características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son.

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo<sup>20</sup> es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Los tipos más relevantes de Liderazgo se pueden resumir en los siguientes:

Tipos de Liderazgo	Descripción	Manejo del Grupo	Efectividad
<b>Autocrático</b>	Se da en los entornos donde es designado por una autoridad, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo.	Puede volverse una amenaza para la democracia y la participación en el grupo y el mismo está sometido a un alto grado de control.	En grupos de nivel académico bajo y con necesidad de dirección e instrucción.
<b>Paternalista</b>	Es el líder amable, pero que toma las decisiones en nombre del grupo. Evita las discordias y produce un sentimiento de satisfacción y efectividad. No confía en que sus seguidores puedan lograr los resultados.	Como siempre toma las decisiones y riesgos es el único que crece y desarrolla ya que los seguidores tienen limitada su capacidad de asumir responsabilidades.	En grupos inmaduros e inseguros que necesitan que otros tomen las decisiones por ellos o no se sientan con la seguridad de asumir los riesgos.
<b>Permisivo</b>	Es el líder permisivo que da mayor importancia a los derechos individuales y la libertad de gestión, y valora más la libertad individual que la colectiva.	En estos grupos suelen darse discusiones incontroladas que provocan experiencias insatisfactorias.	Grupos que no son sociables, sin tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés del grupo.
<b>Participativo</b>	Es el líder que promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto logrando una alta cohesión.	En estos grupos se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del mismo, trabajando según el consenso, desarrollando sólidas relaciones interpersonales con una base sólida para la solución de problemas.	Estos grupos demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan igual por conseguirlos. El líder es un facilitador que participa con el grupo en la solución de problemas. Estos grupos suelen tener alto nivel educativo.

Las teorías basadas en el comportamiento son las *teorías conductistas*, que proponen que son comportamientos específicos los que diferencian a los líderes;

<sup>19</sup> ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009.

<sup>20</sup> FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson. México, 2011.

mientras que las *teorías basadas en las características* dan por sentado que los líderes nacen y no se hacen. De esta forma, de acuerdo con algunos autores, los líderes que tienen ciertas características y muestran comportamientos de consideración y estructurados, al parecer son más eficaces.

Las *teorías basadas en la contingencia* se enfocan al líder orientado a los empleados, donde se hace énfasis en las relaciones interpersonales, y se adopta un interés personal en las necesidades de los empleados aceptando las diferencias individuales entre los miembros; sin embargo, el líder orientado a la tarea es el que hace énfasis en los aspectos técnicos o tareas del proyecto. Esto está basado en el primer modelo de contingencia de Fiedler<sup>21</sup> *quien propone que el desempeño eficaz del grupo va a depender de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste*. Ésta teoría se basa en que los grupos eficaces dependen de la armonía entre el estilo de un líder actuar con sus subordinados y el grado en que la situación le da control e influencia.

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron el modelo de la teoría del liderazgo situacional que está centrado en la disponibilidad de los seguidores. Según estos autores el líder exitoso es el que puede seleccionar el estilo de liderazgo correcto, para cada situación y grupo que se le pueda presentar. De esta manera, si un líder tiene subordinados de bajo nivel académico y poca experiencia deberá adoptar un estilo de liderazgo directivo porque es lo que ese grupo requiere para poder hacer el trabajo; sin embargo, si su grupo es de alto nivel académico y de mucha experiencia posiblemente requiera un estilo de liderazgo democrático, o de consenso, o apoyo, ya que el estilo directivo con este tipo de grupos puede no funcionar de manera adecuada y genera conflictos.

Robbins y Judge analizaron en su obra la diferencia entre estas teorías tradicionales del liderazgo y las nuevas teorías contemporáneas que han surgido sobre el tema. Ellos plantean que las teorías tradicionales no le dieron importancia al líder como comunicador.

Según Robbins, las teorías contemporáneas se enfocan en cómo a través de la comunicación los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Consideran a los líderes como personas que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismáticos y transformacional.

---

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009

Así un líder carismático<sup>22</sup> es aquel a quien sus seguidores le atribuyen aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo, y que según el investigador Robert House, el líder carismático puede haber nacido con esas cualidades, pero también las puede desarrollar.

Estos comportamientos especiales caracterizan al líder por ser una persona con visión y articulación, que asume riesgos personales para el logro de los objetivos, que tiene sensibilidad a las necesidades de sus seguidores y exhibe un comportamiento novedoso y que muchas veces va en contra de las normas establecidas.

Los líderes transformacionales<sup>23</sup> son aquellos que inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus propios intereses por el bien de la empresa, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Robbins y Judge mencionan como ejemplo de estos líderes a Andrea Jung, de Avon, Richard Branson, de Virgin Group y a Jim McNerney, de Boeing.

En las organizaciones es crítico el poder contar con un liderazgo fuerte, positivo, que desarrolle a sus equipos de trabajo y con altos niveles éticos, que sirvan de modelo a los sucesores que se preparan para ocupar otras posiciones. Los empleados de alto desempeño requieren sentirse cómodos con sus líderes, que les inspire respeto, confianza, que sean un modelo a seguir, porque de lo contrario esto va a generar conflictos y situaciones desagradables que afectarán el desempeño del grupo de trabajo, los resultados del departamento y de la organización, y si no son resueltos con rapidez se convertirán en ausentismo y rotación.

La clave muchas veces está en incluir dentro del desarrollo de las personas, entrenamientos específicos para el desarrollo de la competencia de liderazgo y dirección, que suele ser más efectivo con coaching, mentoring y entrenamiento en el trabajo. Por lo general la concentración es más común con entrenamientos técnicos y a veces nos olvidamos de que un buen técnico que nunca ha tenido funciones de supervisión no podrá ser un buen gerente sin experiencia previa y sin haber desarrollado dicha competencia, poniendo en riesgo el resultado de sus nuevas funciones, que podrían ser no muy exitosas.

Es muy importante realizar un diagnóstico del liderazgo que existe en una organización ya que el tipo de líder influye mucho en las fortalezas y debilidades u

---

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009

oportunidades que enfrenta ésta ante los cambios y retos del entorno. Para determinar qué tipo de liderazgo está presente en una empresa o departamento, debemos realizar el siguiente cotejo<sup>24</sup>, por ejemplo:

- Liderazgo situacional:
  - ✓ El grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder
  - ✓ El grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
  - ✓ El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.
- Liderazgo estratégico:
  - ✓ El grado en que el líder es capaz de desarrollar la visión y la misión de la organización
  - ✓ La capacidad de desarrollar las estrategias adecuadas que van desde donde se encuentra la empresa hasta donde se quiere llegar
  - ✓ La capacidad de traducir la misión y las estrategias en metas para los equipos de trabajo de la organización
  - ✓ La capacidad de ejecutar los cambios internos para hacer realidad la visión
  - ✓ La capacidad de controlar y corregir las desviaciones y reorientar la empresa hacia las metas estratégicas.

Para realizar intervenciones sobre liderazgo en las empresas podemos utilizar técnicas para mejorar la comprensión y el ajuste del líder a la situación, técnicas para potenciar a los miembros de la relación líder-seguidores, técnicas para el desarrollo de liderazgo y técnicas de coaching. Entendemos que el coaching es una buena técnica para desarrollar liderazgo ya que desarrolla el potencial del empleado, complementándose con las otras técnicas (training, mentoring) para ayudar al empleado a adquirir habilidades de manejo de grupos, de dirección y cumplimiento de objetivos y logro de metas en equipo.

## 2.6 El Clima y la Cultura Organizacional

El clima y la cultura organizacional han sido definidos desde diferentes perspectivas, incluyendo el cuestionar si son similares o diferentes. **El clima** puede ser definido desde varios enfoques como<sup>25</sup>:

---

<sup>24</sup> FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson. México, 2011

- Una manifestación de la estructura de la organización, que son independientes de las percepciones de los individuos (*Enfoque Estructural*)
- Las bases para la formación del clima organizacional se encuentran dentro del individuo (*Enfoque Perceptual*)
- La interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización es la base para la formación del clima organizacional (*Enfoque desde la perspectiva Interactiva*)
- El clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (*Enfoque Cultural*). De acuerdo con ésta última perspectiva no se observa ninguna delimitación conceptual del clima puesto que se mezcla o solapa con el concepto de cultura organizacional.

Enfoques	Autores	Definición de Clima
<b>Perspectiva Estructural</b>	Forehand y Gilmer (1964)	<i>El clima organizacional es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.</i>
	Litwin y Taguiri (1968)	<i>Consideran clima organizacional como la calidad perdurable del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita como valores de un conjunto particular de actitudes de una organización.</i>
	Cambell y otros (1970)	<i>Consideran el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de cada organización que pueden ser inducidos por la forma en la que la propia organización trata con sus miembros y su entorno.</i>
	Litwin y Stinger (1968)	<i>Consideran el clima organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.</i>
<b>Perspectiva Perceptual</b>	Schneider y Hall (1972)	<i>Describen el clima como un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la organización que son sostenidas por los individuos.</i>
	Datsmalchian y otros (1986)	<i>Plantean clima organizacional como un concepto central que refleja la atmósfera del lugar de trabajo y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro del ámbito de la organización.</i>
	James, Joyce y Slocum (1988)	<i>Consideran el clima como el conjunto de las percepciones que reflejan cómo el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, son cognitivamente apreciados y representados en términos de su significado y relevancia</i>

<sup>25</sup> [http://dialnet.unirioja.es/fichero\\_articulo/](http://dialnet.unirioja.es/fichero_articulo/) Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Por Penélope Jaime Santana y Yasmina Araujo Cabrera. 2003

		<i>para los individuos.</i>
	Reichers y Schneider (1990)	<i>Se refieren a clima organizacional como las percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidas por los individuos dentro de una organización.</i>
	González Galán (2000)	<i>Se refiere al término clima organizacional al de clima de trabajo, el cual define como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.</i>
<b>Perspectiva Interactiva</b>	Taguiri (1968)	<i>El clima está compuesto por cuatro elementos: el entorno, el <u>milieu</u>, que tiene que ver con la interacción de las personas y grupos, el sistema social relativo a la interacción y su cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas y de significado).</i>
	Schneider y Hall (1982)	<i>El clima refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.</i>

Así vemos que el clima organizacional<sup>26</sup> *es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.*

Como hemos visto, este concepto incluye no solo los factores organizacionales existentes sino que dependen directamente de la percepción que tengan los empleados de esos factores, de igual forma que esas percepciones pueden depender también de las interacciones y actividades, experiencias de cada uno de los compañeros que trabajan en esa organización; y estos pueden ser el reconocimiento recibido dentro de la empresa así como la satisfacción de sus necesidades; y si estos se dan entonces la motivación estará presente a la hora de asumir los compromisos y responsabilidades de su puesto en la empresa.

En cuanto a la **Cultura Organizacional**, los autores del artículo sobre los constructos de clima y cultura organizacional, Penélope Jaime y Yasmina Araujo, mencionan que varios investigadores organizacionales entienden que la cultura *es un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales son adquiridas a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como son actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de*

<sup>26</sup> <http://www.revistanegotium.org.ve/> Revista Negotium/Ciencias Gerenciales. Año 3/#9/Abril 2008. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría. Universidad del Zulia, Venezuela.



*expectativas*.<sup>27</sup> Sin embargo, Las culturas no son estáticas y se mantienen cambiando con el paso del tiempo, ya que las organizaciones tienen vida y son influenciadas por las personas que entran y salen de las mismas, con sus creencias, valores y costumbres.

La cultura está compuesta por las interpretaciones y percepciones que un grupo hace del entorno que le rodea y por el tipo de actividad y cosas que las reflejan. Estas interpretaciones son compartidas de manera colectiva y son el resultado de un proceso social.<sup>28</sup>

La cultura organizacional se nutre de las relaciones particulares que se establecen entre ella y la estructura de la organización, así como de todos los miembros de la misma, tales como directivos, grupos, equipos y personas), ya que son estos los que forman vínculos cara a cara para resolver y manejar los problemas del día a día. La cultura también incluye las normas, políticas y procedimientos que dirigen las actividades de los empleados y grupos de trabajo, determinando sus comportamientos.

La cultura es producto del aprendizaje que proviene de la experiencia de los grupos de personas que pertenecen a una empresa, por lo que se da solo donde existen grupos y equipos definidos y que tienen una historia significativa. Por lo tanto, según Schein<sup>29</sup> (investigador de desarrollo organizacional), la cultura es aprendida, evoluciona con las experiencias y puede llegar a modificarse cuando llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional no puede verse de manera separada, ya que existen una serie de indicadores y comportamientos que caracterizan la forma de comportarse la gente dentro de ese sistema. La cultura se manifiesta a través del clima organizacional, que es lo más visible de la cultura, los valores organizacionales, las presunciones sobre compromiso con los valores, las normas y objetivos de la empresa, las normas, políticas y procedimientos, las interacciones, los símbolos tales como rituales, ritos, ceremonias, lemas etc., y las subculturas que se forman dentro de la organización.

---

<sup>27</sup> Ídem

<sup>28</sup> FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson. México, 2011

<sup>29</sup> FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento Organizacional. Cap. 14. Cultura Organizacional y Contexto Cultural. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson. México, 2011

Existen tipos culturales, que se corresponden con los estilos de liderazgo<sup>30</sup>:

Tipos culturales y organización resultante		Orientación a resultados		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los empleados	Alta	1. Paternalista		6. Integradora
	Media			4. Indiferente
	Baja	2. Apática	3. Anómica	5. Exigente

Fuente: FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. *Comportamiento Organizacional. Tipos Culturales*

Fraklin nos presenta los tipos *culturales tradicionales*:

- *Paternalista*: es la cultura que da prioridad a las relaciones interpersonales y al bienestar de los empleados
- *Apática*: se caracteriza por la burocracia, formalismo, muchas reglas y poca comunicación
- *Anómica*: no tiene mucho interés en el futuro y una gran preocupación por lo inmediato; está muy concentrada en evitar el despido de los empleados
- *Indiferente*: es la que se conforma solo con sobrevivir, donde las metas de la empresa son más importantes que los productos y los logros. No existen incentivos ni equipos de trabajo
- *Exigente*: es la que se basa en la fijación de objetivos y donde se exige su cumplimiento o logro; es competitiva en extremo y está muy orientada a los resultados y quienes no los cumplen son penalizados
- *Integradora*: es la que tiene una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, comunicación y mucho énfasis en el desempeño individual y de los grupos de trabajo.

La cultura tiene un gran impacto en la organización ya que es la que le transmite su identidad y pertenencia a los empleados a través de la construcción colectiva de creencias y valores sobre los cuales se sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con su entorno. Cuando en una empresa su cultura es débil, donde no se tiene clara una misión, visión y valores la identificación con lo misma de parte de los empleados es muy pobre ya que no se

<sup>30</sup> Ídem

sabe hacia dónde va ni su razón de ser, es imposible que exista un sentido de pertenencia o compromiso en esas condiciones.

Por esta razón es la importancia de la evaluación de la cultura organizacional, ya que su impacto en la gente afecta directamente el desempeño y resultados de la misma, y éste análisis debe hacerse a través del clima y el comportamiento. Para esta evaluación se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos, donde se realizan análisis comparativos con base en la información obtenida. Los aspectos que se pueden evaluar son el clima organizacional, los valores, las normas y políticas.

A través de una encuesta de clima laboral podemos conocer la opinión de los empleados con relación a temas relacionados con la organización, tales como los valores, normas y políticas, relaciones entre empleados y con supervisores, satisfacción con la compensación, con el trato, etc. De esta manera podemos detectar a tiempo cualquier problema o posibles focos de insatisfacción o conflictos internos.

El saber la razón de por qué se va la gente nos permite preparar posibles soluciones para resolver el problema y las encuestas son un instrumento eficaz para detectar por qué razones los empleados dejan las empresas, además de servir como herramienta de diagnóstico.

### 3 Encuesta de Clima y Cultura en una empresa de servicios legales

Con fines de analizar el clima y la cultura organizacional de una empresa de servicios legales, hemos realizado una encuesta, tomando el modelo de la Universidad Pedagógica Nacional de México<sup>31</sup>. El formulario incluye las siguientes preguntas, las cuales fueron modificadas y adaptadas a la empresa en cuestión:

AFIRMACIONES	TA	D	A	TD
1. Las políticas y procedimientos de mi empresa está adecuados a las necesidades actuales	1	2	3	4
2. Los procedimientos de mi empresa están actualizados	1	2	3	4
3. Conozco los procesos de calidad aplicables a mi trabajo	1	2	3	4
4. En mi empresa se implementan las sugerencias de los empleados para simplificar los procesos de trabajo	1	2	3	4
5. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	1	2	3	4
6. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.	1	2	3	4

<sup>31</sup> [www.wpn.upn.mx](http://www.wpn.upn.mx) Universidad Pedagógica Nacional. Encuesta de Clima y Cultura Organizacional. 2009

AFIRMACIONES	TA	D	A	TD
7. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	1	2	3	4
8. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	1	2	3	4
9. En mi área el trato entre compañeros de trabajo es respetuoso.	1	2	3	4
10. Me siento feliz haciendo mi trabajo.	1	2	3	4
11. La firma da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad	1	2	3	4
12. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.	1	2	3	4
13. Mi empresa informa de manera adecuada sobre los beneficios y actividades para empleados	1	2	3	4
14. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	1	2	3	4
15. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en la empresa	1	2	3	4
16. En mi área se respeta el horario de trabajo.	1	2	3	4
17. En mi área se promueve trabajar en equipo.	1	2	3	4
18. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.	1	2	3	4
19. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	1	2	3	4
20. En mi área se trabaja en equipo.	1	2	3	4
21. Mi superior inmediato es congruente en lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4
22. Mi superior inmediato me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	1	2	3	4
23. Mi superior inmediato es un empleado ejemplar.	1	2	3	4
24. Mi superior inmediato está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	1	2	3	4
25. Mi superior inmediato distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades	1	2	3	4
26. Mi empresa es el mejor lugar para trabajar.	1	2	3	4
27. Mi empresa cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	1	2	3	4
28. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.	1	2	3	4
29. Trabajar en la Firma me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	1	2	3	4
30. En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi empresa	1	2	3	4
31. Conozco el impacto del trabajo de mi empresa en los clientes.	1	2	3	4
32. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.	1	2	3	4
33. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	1	2	3	4
34. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	1	2	3	4
35. El área de recursos humanos da buen servicio al personal de la empresa.	1	2	3	4

Las afirmaciones están divididas en 8 factores:

#### Normativa y Procesos

- 1 La normativa de mi empresa está adecuada a las necesidades actuales
- 2 Los procedimientos de mi empresa están actualizados
- 3 Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo
- 4 En mi empresa se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo

#### Disponibilidad de recursos

- 5 Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.
- 6 El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.
- 7 Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo

#### Calidad de vida laboral

- 8 Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
- 9 En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.
- 10 Me siento feliz haciendo mi trabajo.
- 11 Mi empresa da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad

#### Balance, trabajo-familia

- 12 Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.  
Mi empresa informa de manera adecuada sobre los beneficios y actividades para empleados.
- 13 empleados.
- 14 Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.
- 15 Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi empresa.  
En mi área se respeta el horario de trabajo.

#### Colaboración y trabajo en equipo

- 17 En mi área se promueve trabajar en equipo.
- 18 En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.
- 19 Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.
- 20 En mi área se trabaja en equipo.

#### Liderazgo y participación

- 21 Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.
- 22 Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.
- 23 Mi jefe es un empleado ejemplar.
- 24 Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.
- 25 Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades

#### Identidad con la institución y valores

- 26 Mi empresa es el mejor lugar para trabajar.
- 27 Mi empresa cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.
- 28 Me siento orgulloso de ser parte de mi empresa.
- 29 Trabajar en la firma me permite contribuir al bienestar de la sociedad.
- 30 En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi empresa.

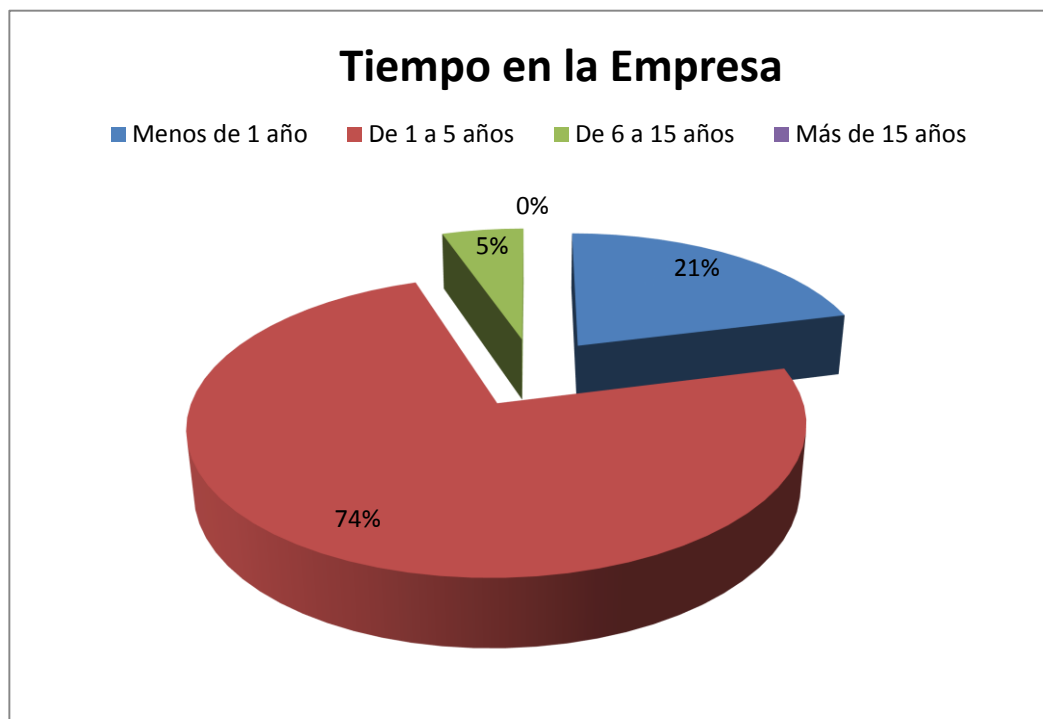
### Enfoque a resultados y productividad

- 31 Conozco el impacto del trabajo de mi empresa.
- 32 La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.
- 33 Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.
- 34 En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.
- 35 El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi empresa.

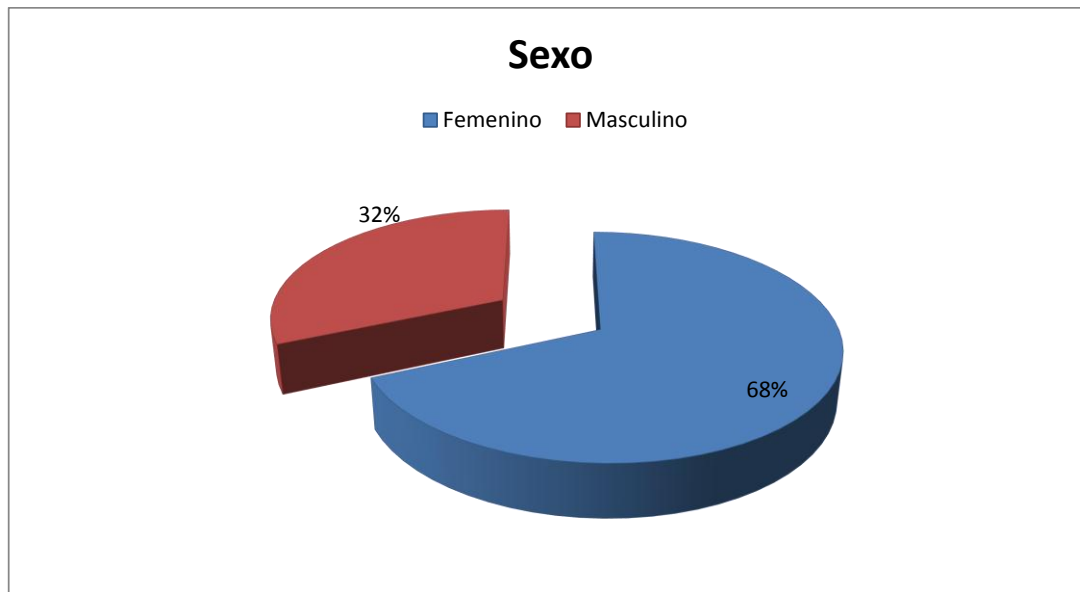
Para este trabajo fueron seleccionados al azar 19 empleados del departamento legal, donde el total es de 32. A estos empleados se les solicitó contestar la encuesta manteniendo la confidencialidad de sus respuestas y con el compromiso de compartir los resultados para la preparación de un plan de mejora.

## 3.1 Presentación de Resultados

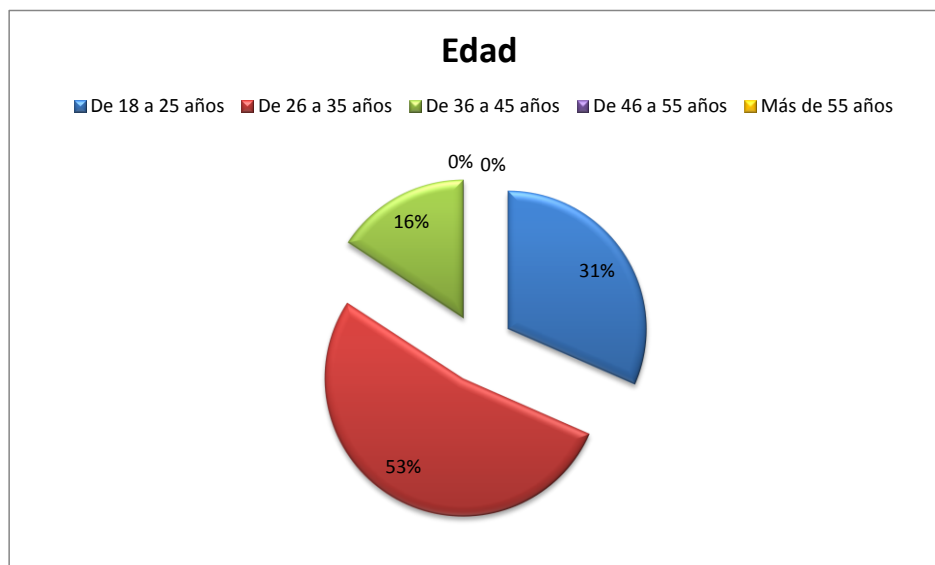
Los datos demográficos fueron el Tiempo en la Empresa, el Sexo y la Edad, así podremos analizar cómo fueron las respuestas favorables o desfavorables con relación a las personas con más tiempo en la empresa, si eran hombre o mujer o si había alguna diferencia significativa por grupos de edades.



De las personas que respondieron la encuesta, un 74% tiene entre 1 y 5 años en la empresa, el 21% tiene menos de un año y sólo un 5% tiene más de seis años. Es decir, que realmente la mayoría son los que tienen menos tiempo en la empresa.



De este grupo, el 68% son mujeres y solo el 32% son hombres. En sentido general en la empresa en total el 80% son mujeres.



El 53% tiene entre 26 a 35 años de edad, mientras que el 31% tiene entre 18 a 25 años, y solo un 16% tiene entre 36 a 45 años. De esta forma podemos ver que la población que ha llenado la encuesta no tiene más de 5 años en la empresa, son mujeres y no tienen más de 23 años de edad.

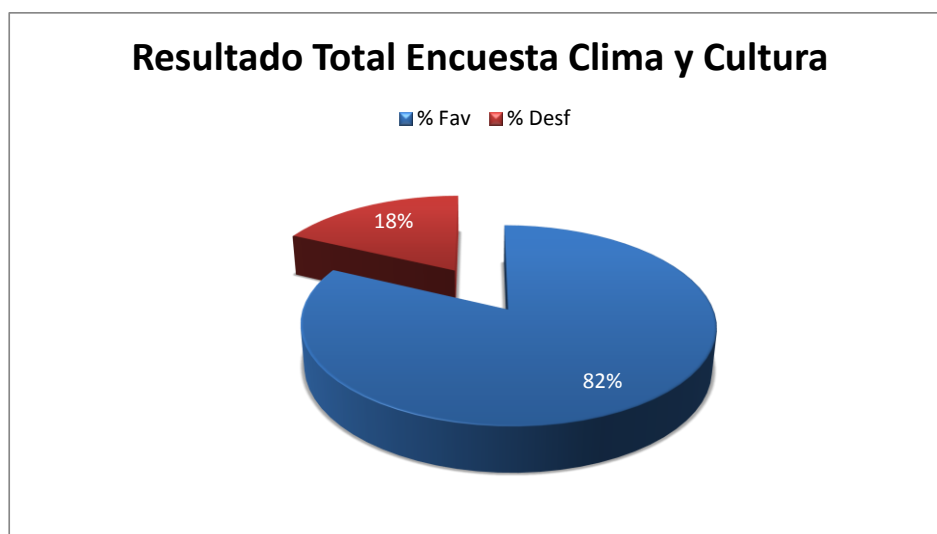
La empresa consideró que el porcentaje de satisfacción de los empleados deberá estar por encima del 70%, considerando el 70 como mínimo aceptable, es decir que tiene muchas oportunidades de mejora; por lo tanto estaremos dando mayor importancia a todos los factores que hayan quedado en el 70% y por debajo.

### 3.1.1 Tabulación y Cuadros Estadísticos

Cuando analizamos el resultado total de la encuesta encontramos lo siguiente:

ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2011		% Fav	% Desf
I	Normativa y Procesos	72%	28%
II	Disponibilidad de recursos	84%	16%
III	Calidad de vida laboral	88%	12%
IV	Balance, trabajo-familia	80%	20%
V	Colaboración y trabajo en equipo	76%	24%
VI	Liderazgo y participación	80%	20%
VII	Identidad con la institución y valores	89%	11%
VIII	Enfoque a resultados y productividad	86%	14%
<b>TOTAL</b>		<b>82%</b>	<b>18%</b>

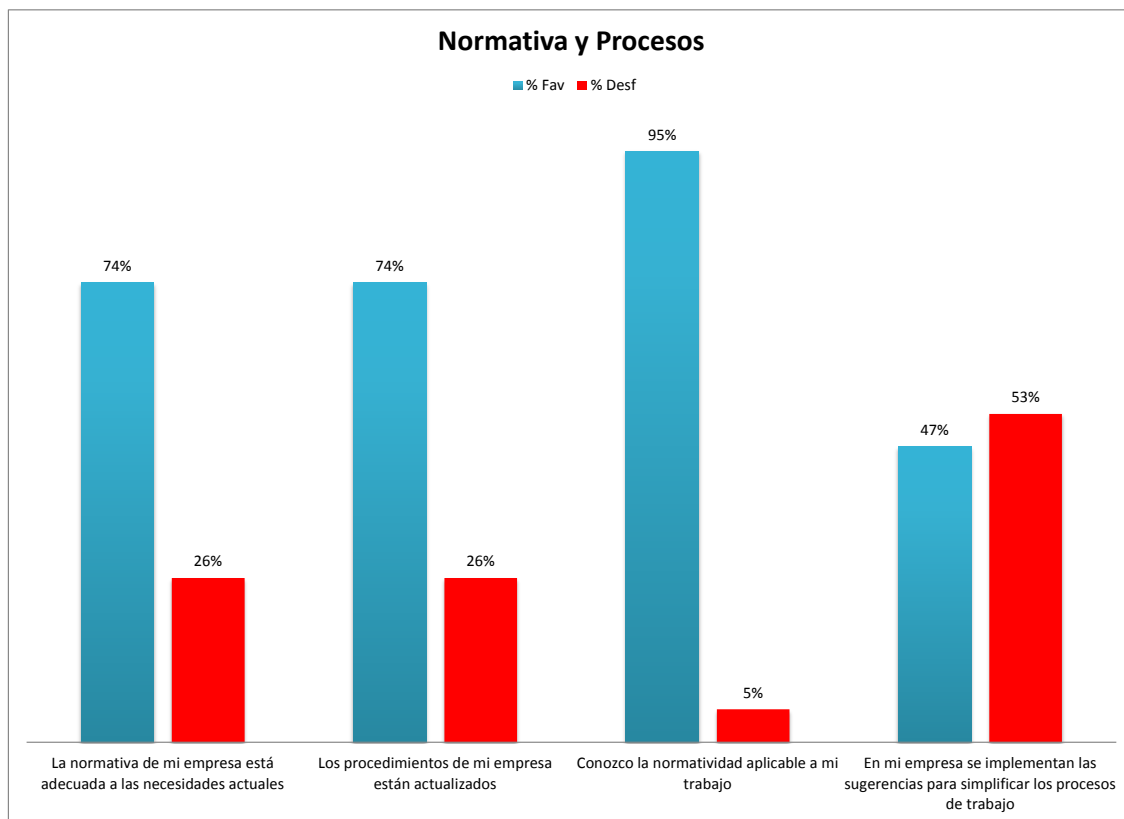
Los factores con los porcentajes más bajos fueron Normativa y Procesos y Colaboración y Trabajo en Equipo, que a pesar de no estar por debajo del 70% están por debajo del 80% y entendemos que el porcentaje de personas menos satisfechas es alto.



El porcentaje total favorable ha sido de un 82% de satisfacción, y solo un 18% de insatisfacción. Por tanto consideramos que, en sentido general, de este grupo la mayoría ha dado respuestas favorables a las afirmaciones presentadas en la encuesta. A continuación analizaremos dónde se encuentra ese 18% por factores,

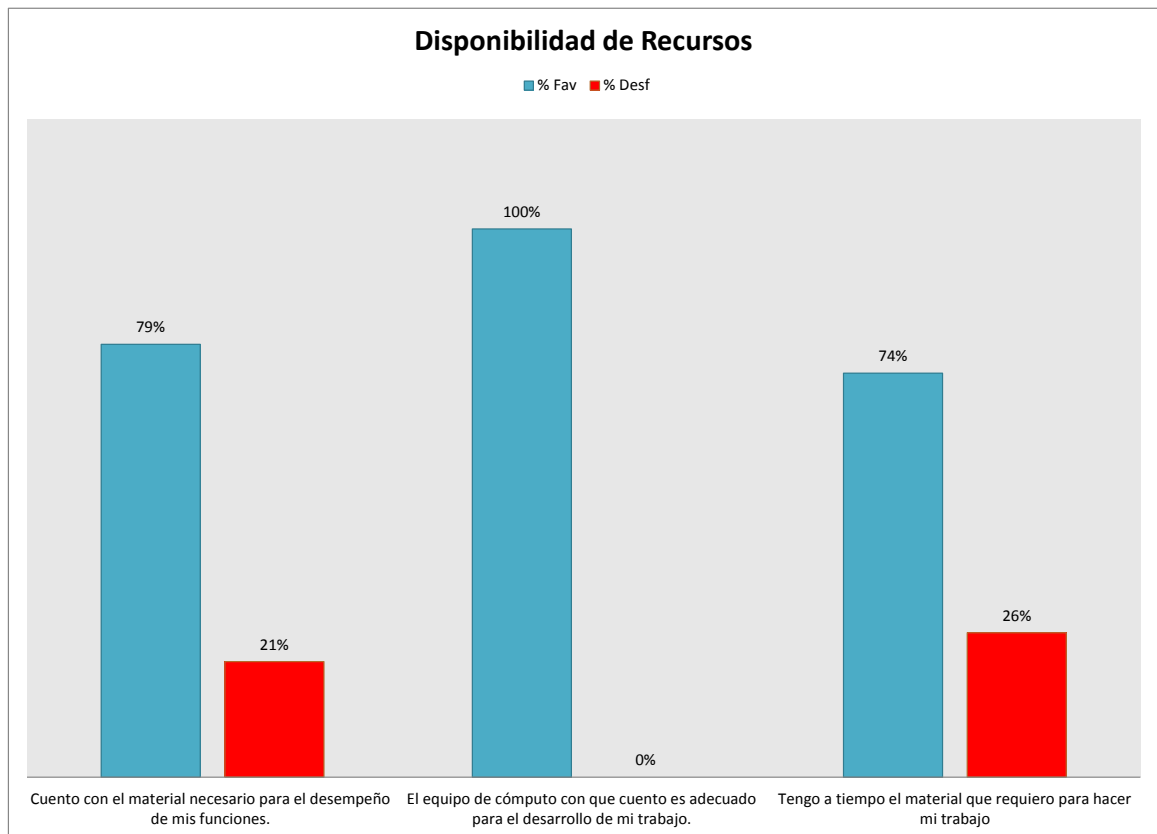


por afirmaciones, por tiempo en la empresa, por sexo y edad; así podremos diagnosticar los puntos de insatisfacción de manera temprana, y tratar de evitar que se contamine al personal que se encuentra satisfecho con el clima y cultura de la empresa, por los que no se encuentran tan satisfechos.



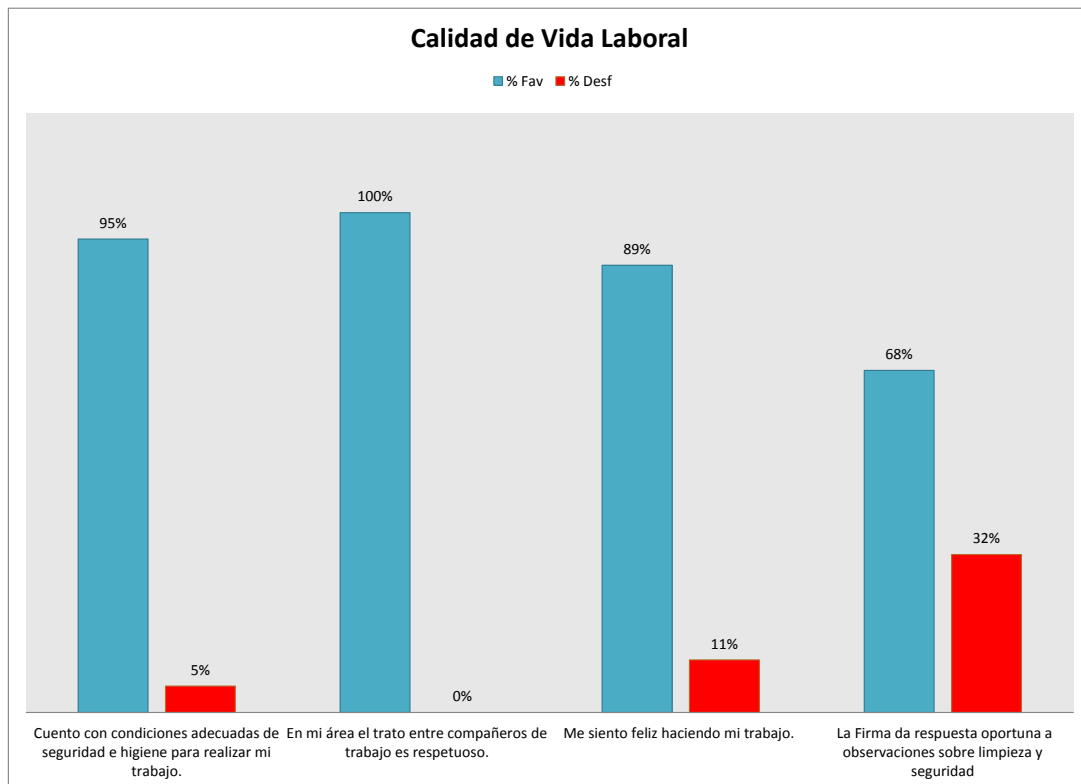
Al analizar el factor Normativa y Procesos observamos que las afirmaciones con porcentajes más bajos se refieren a si las normativas de la empresa están adecuadas a las necesidades actuales y, si los procedimientos están actualizados, con un 74%, respectivamente. Un 95% afirma conocer las normas y procedimientos de su trabajo.

Sin embargo, un 53% opina que no se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo. Este es uno de los problemas más serios que tiene la empresa con las normas y procedimientos de calidad, ya que la mayoría tiene una gran resistencia a cumplirlas por entender que son burocráticas y que les hacen perder tiempo.



En cuanto a la disponibilidad de recursos, vemos que solo un 79% entiende que cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones, mientras que el 74% opina que tiene a tiempo el material que necesita para hacer su trabajo.

Sin embargo todos los que completaron la encuesta afirman que el equipo de cómputo con el que cuentan es el adecuado para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

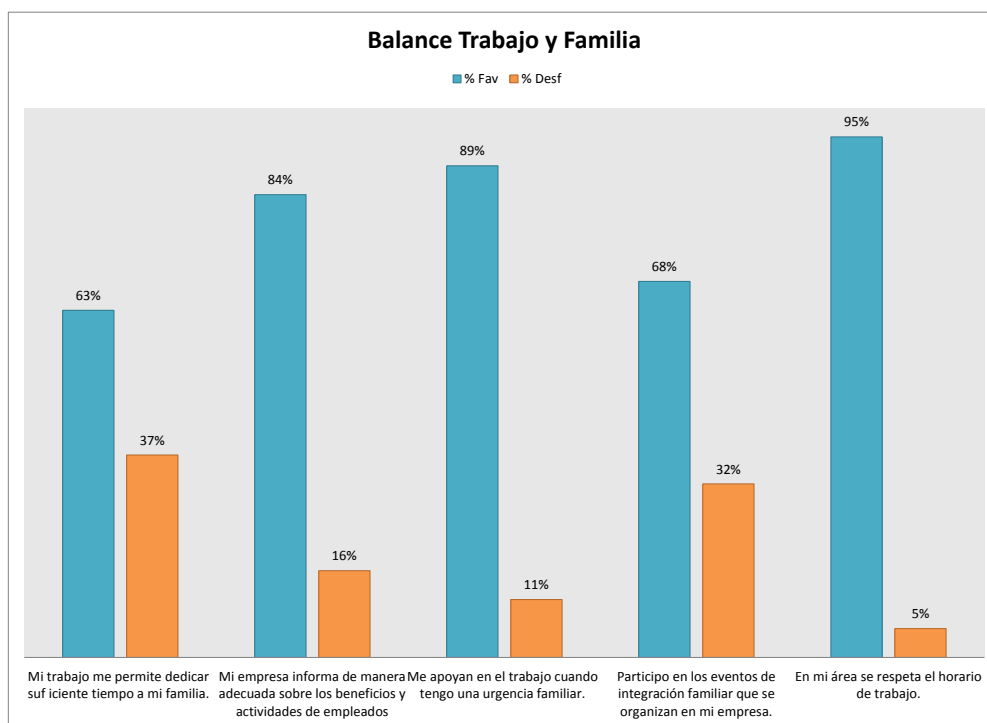


En cuanto al factor Calidad de vida Laboral, la mayoría está de acuerdo en que cuentan con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para hacer su trabajo, así como sentirse tratados con respeto entre sus compañeros, además de sentirse feliz haciendo su trabajo.

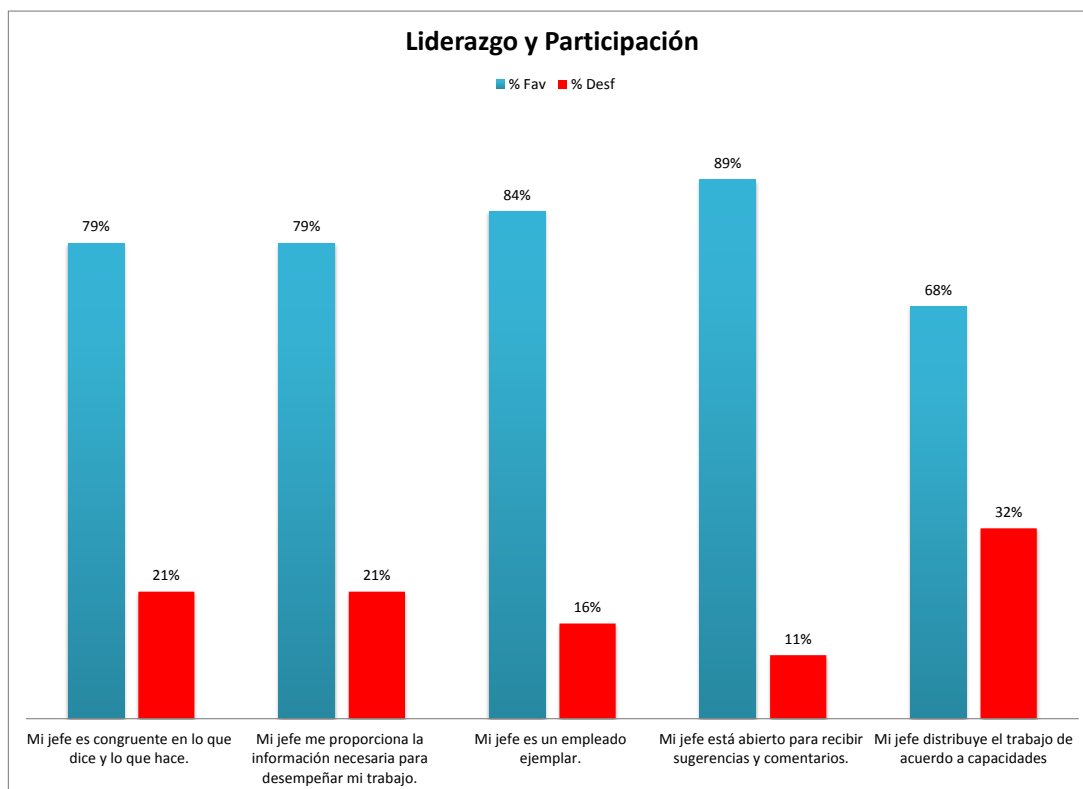
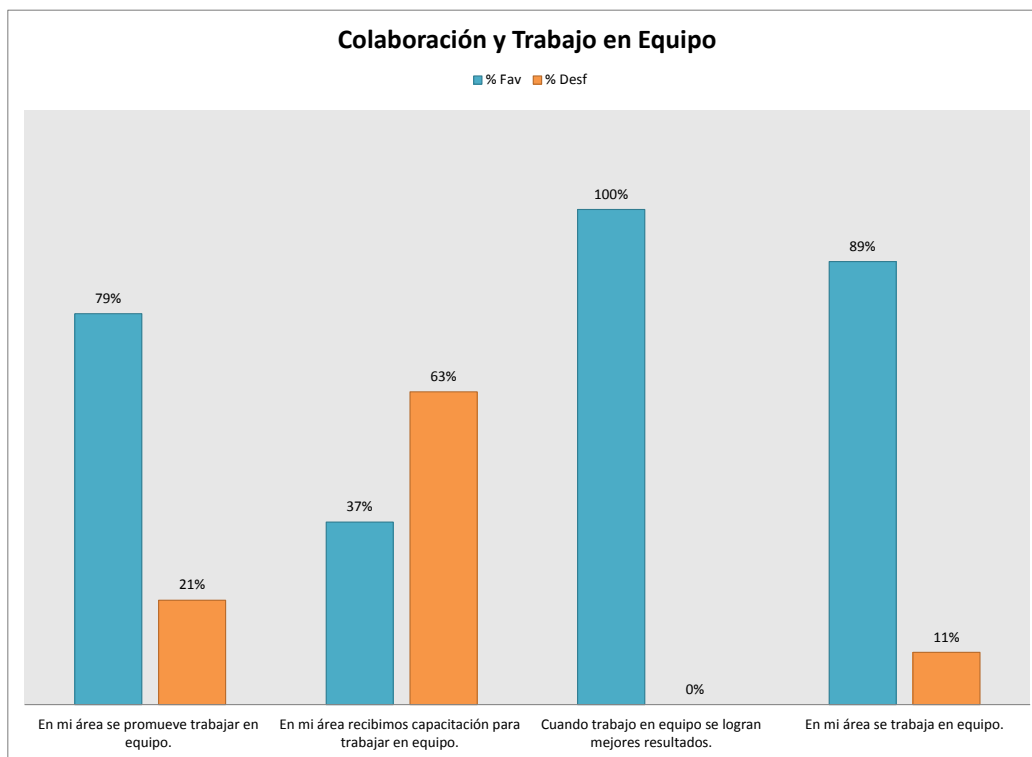
Sin embargo, sólo el 68% de la muestra opina que la firma da respuesta a tiempo sobre limpieza y seguridad.

El porcentaje más bajo en el factor Balance Trabajo y Familia corresponde a si el trabajo les permite dedicar suficiente tiempo a su familia, con solo un 63% favorable, luego un 32% que opinó que no participa en eventos de integración familiar organizados en la empresa.

Luego, la mayoría opina que la empresa los mantiene informados sobre las actividades y beneficios para empleados, se sienten apoyados cuando tienen una urgencia familiar y en sus áreas de trabajo se respeta el horario.



En cuanto a la colaboración y trabajo en equipo, solo un 79% opina que en su área de trabajo se promueve el trabajar en equipo; un 63% afirma que no reciben capacitación para trabajar en equipo; sin embargo el 100% entiende que se logran mejores resultados cuando se trabaja en equipo y un 89% dice que en su área se trabaja en equipo.

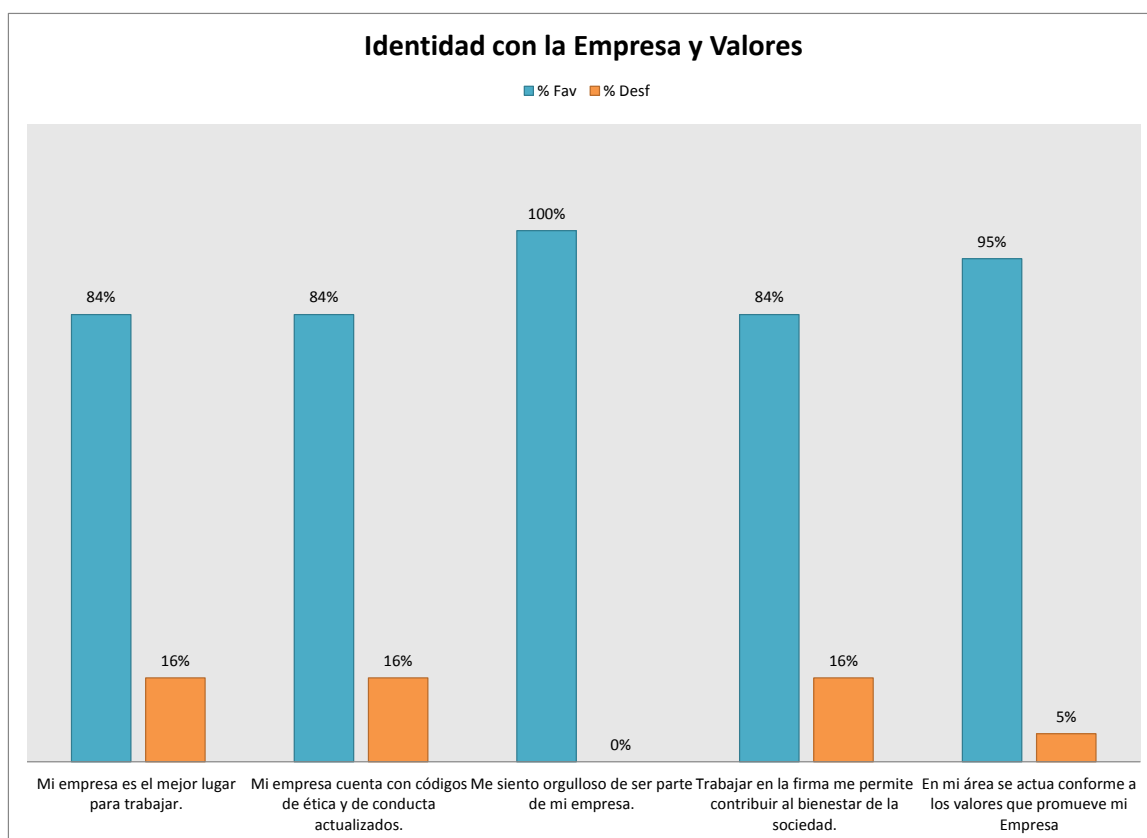


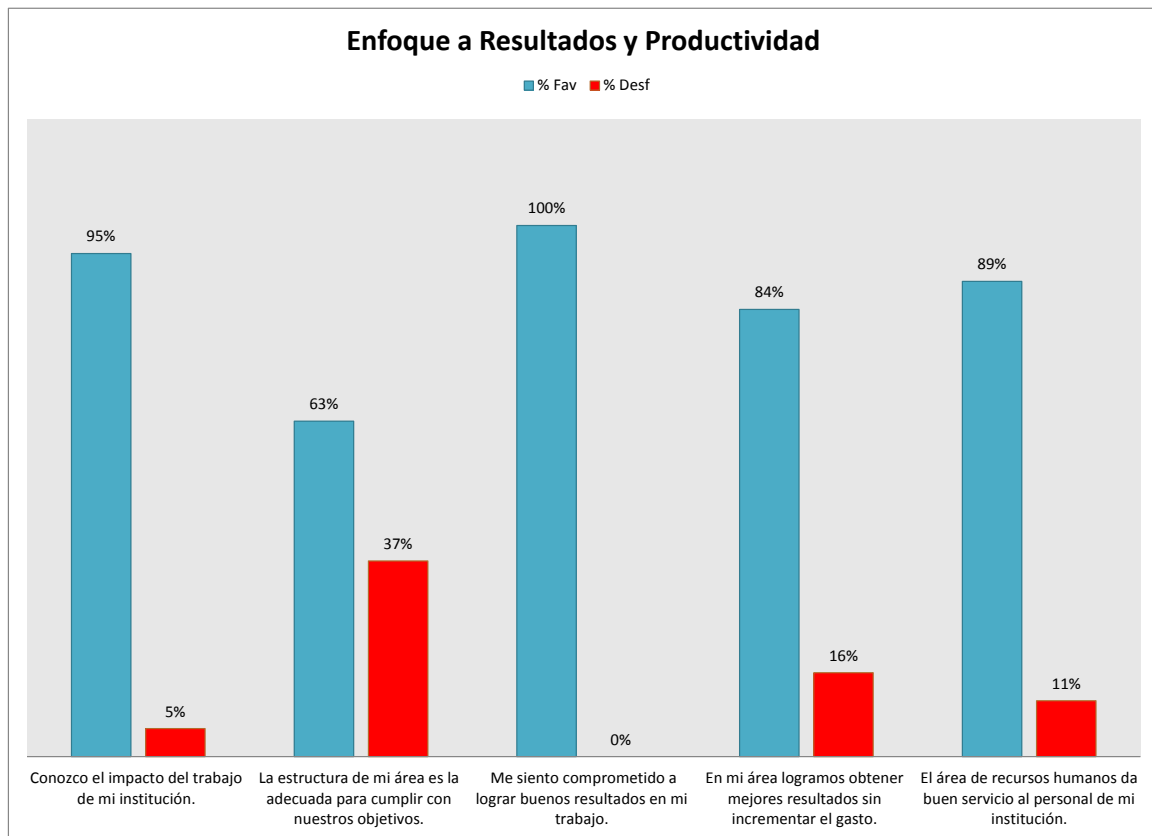
En el factor de Liderazgo y Participación sólo un 68% entiende que la distribución del trabajo se hace de acuerdo con las capacidades de los empleados, siendo el más

bajo; un 79% entiende que su jefe es congruente con lo que dice y hace, y que les proporciona la información que necesitan para hacer su trabajo, respectivamente; quedando un 21% que no está de acuerdo con estas afirmaciones.

El mayor porcentaje favorable corresponde a que el jefe es un empleado ejemplar y que está abierto para recibir sugerencias, con un 84% y 89% respectivamente.

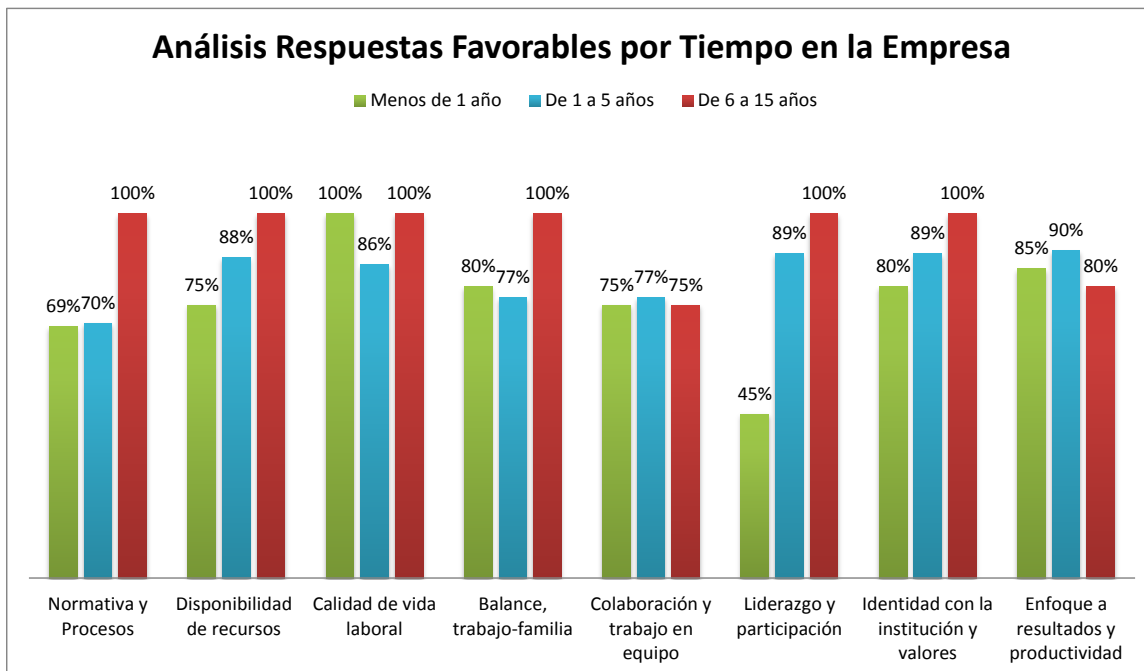
En el factor Identidad con la Empresa y Valores, en todas las afirmaciones los empleados tienen porcentajes favorables sobre un 80%, confirmando que sienten que su empresa es el mejor lugar de trabajo, se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, que cuenta con códigos de conducta y ética actualizados, y que sienten que contribuyen con su trabajo a la sociedad.





En cuanto al factor Enfoque en Resultados y Productividad, sólo el 63% entiende que la estructura de su área es la adecuada para cumplir con sus objetivos; luego, los mayores porcentajes corresponden al conocimiento que tienen del impacto de su trabajo en la empresa, se sienten comprometidos con el logro de los resultados y por último se sienten satisfechos con el buen servicio que les da Recursos Humanos al personal.

Analizamos también estos resultados por tiempo en la empresa, donde pretendemos determinar quienes dieron más respuestas favorables o desfavorables dependiendo de su antigüedad en la firma, y que haya podido impactar de manera significativa en las respuestas favorables o desfavorables por cada factor.



De acuerdo con esta gráfica podemos ver que en Normativa y Procesos los empleados con menos de un año de antigüedad en la empresa, solo un 69% ha respondido de manera favorable hacia las normas, políticas y procedimientos que tiene la empresa para la realización del trabajo. Esto podría indicar que existe un grupo grande con resistencia a aceptar estas normas y procesos, lo cual se confirma con la dificultad del proceso de implantación de los sistemas de calidad que todavía están pendientes de implementar en los departamentos legales. Esto implica que podría ser necesario retomar el entrenamiento y re-entrenamiento en los procesos, normas y políticas de la empresa con estos empleados, verificando dónde se encuentra la dificultad, hacer el diagnóstico y el plan de mejora para solucionar el problema antes de que se contamine todo el personal.

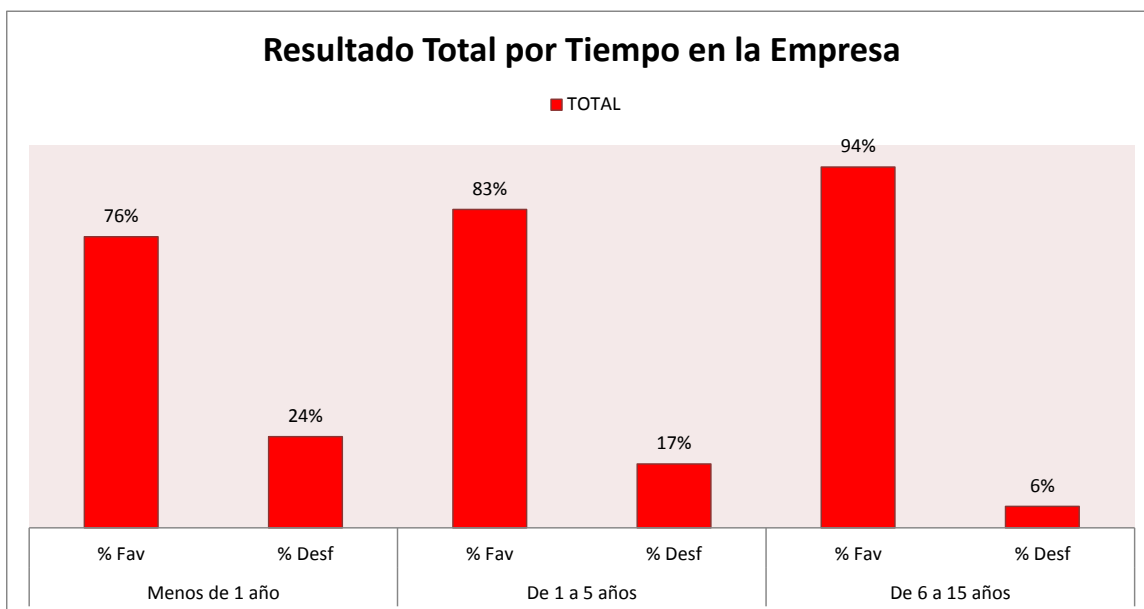
Otro factor que ha quedado con un nivel muy bajo de satisfacción ha sido el de Liderazgo y Participación, con solo un 45% de respuestas favorables, y es de nuevo del grupo que tiene menos de un año en la empresa. Esto podría indicar que no hay mucha conformidad con el estilo de liderazgo de la empresa que tienen estos empleados más nuevos, no sienten que tienen el modelo a seguir, que no tienen oportunidades de desarrollo ni son tomadas en cuenta sus sugerencias y opiniones.

En los demás factores, deberíamos prestar atención en segundo lugar a la disponibilidad de recursos, donde en el grupo con menos de una año solo un 75% dio respuestas favorables sobre si cuenta con las herramientas tecnológicas y recursos a tiempo para hacer su trabajo. Aquí es posible que por la misma resistencia que presentan a las normas y procesos, esté relacionado con el uso de la

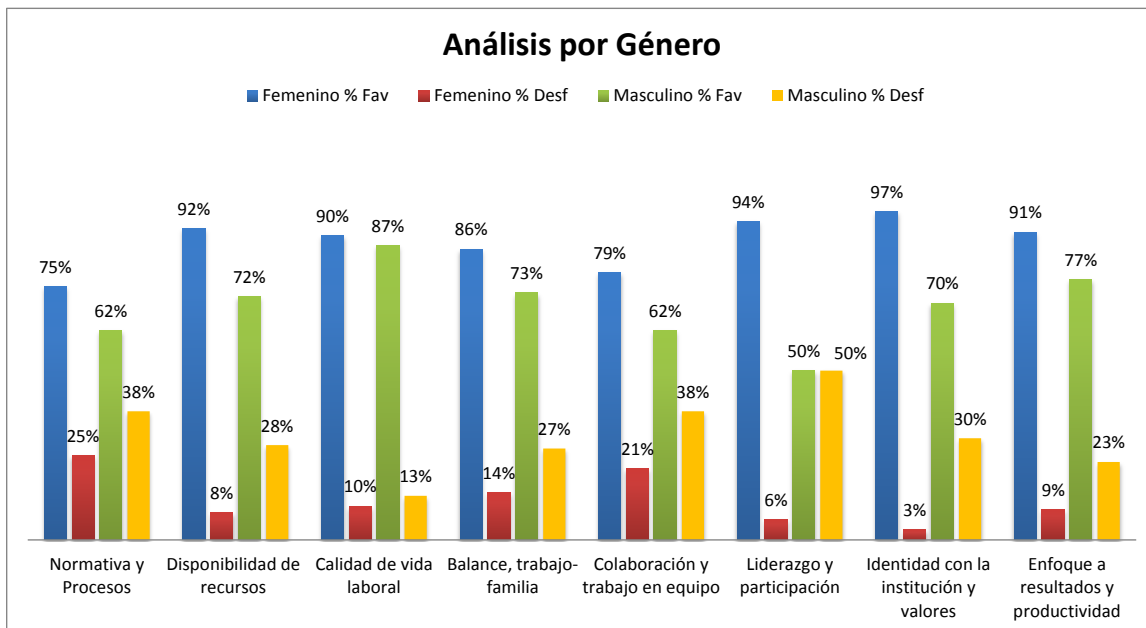


tecnología y las dificultades que a veces se pueden presentar con los sistemas, lo que a veces retrasa su trabajo. Verificar entrenamientos en la plataforma tecnológica y que tan hábiles son en su uso, ya que el personal de mayor tiempo en la empresa parece no presentar estas dificultades.

Otro factor que obtuvo un porcentaje de satisfacción un poco bajo (75%) fue el de Colaboración y Trabajo en Equipo, en los tres rangos de años en la empresa, lo cual indica que un 25% de los empleados opinan que no hay colaboración ni trabajo en equipo en el departamento legal, lo cual nos parece un porcentaje alto y que se debe trabajar esto lo antes posible ya que el trabajo en equipo es vital para el logro de los resultados y satisfacción de los clientes.



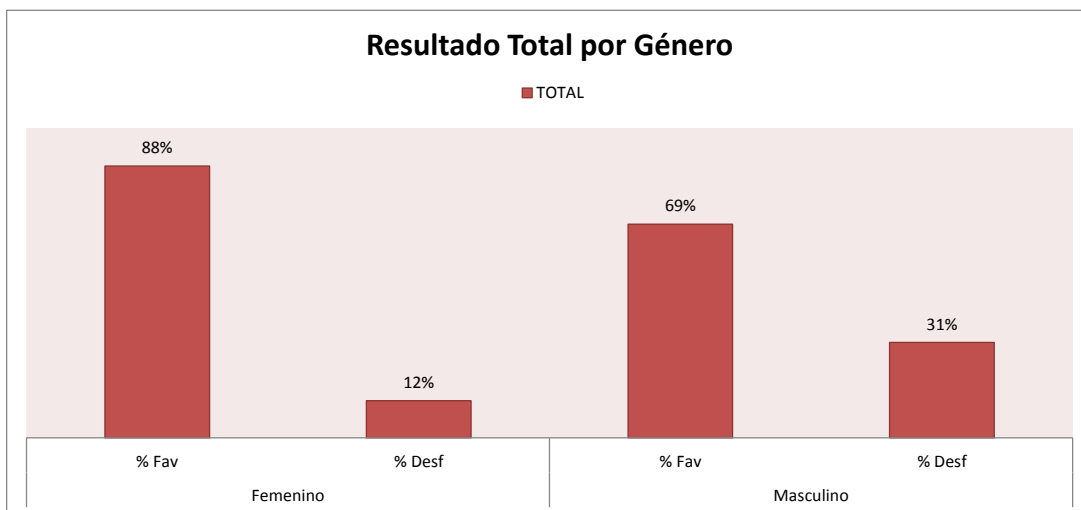
En resumen podemos ver que los empleados con menos de un año en la empresa son los que tienen el porcentaje de respuestas favorables más bajo, ya que los demás están por encima del 80%.



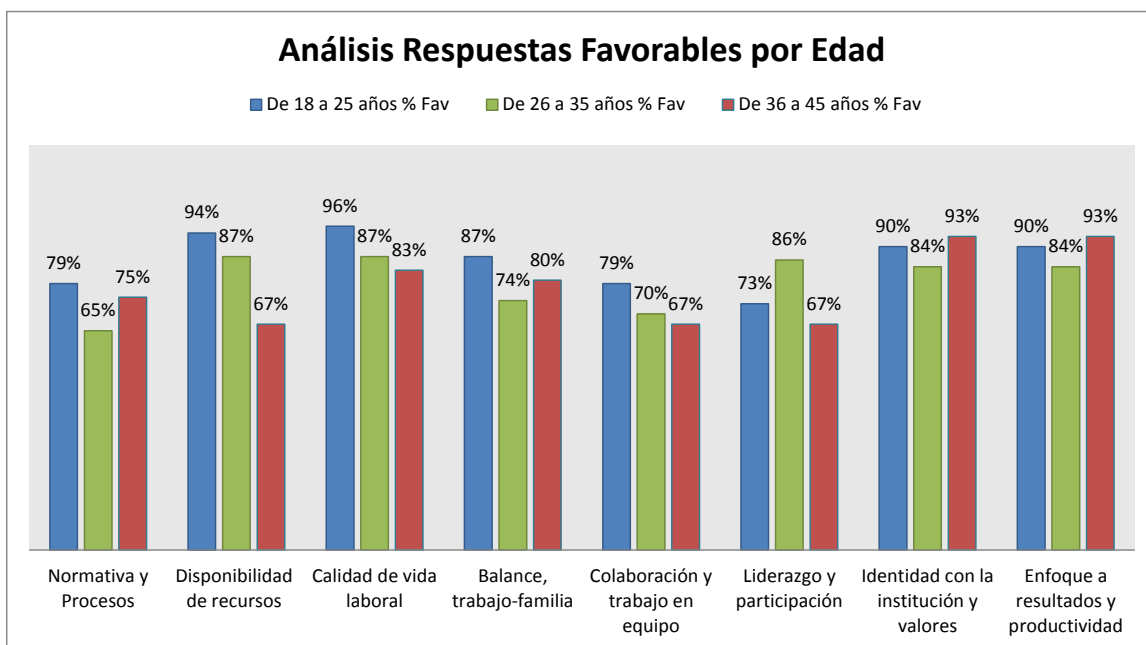
Cuando analizamos las respuestas por sexo pudimos observar que los porcentajes menores de respuestas favorables del grupo de las mujeres corresponden a los factores de Normativa y Procesos con un 75% y Colaboración y Trabajo en Equipo con un 79%.

Sin embargo, el grupo de los hombres tiene porcentajes menores a 70% en varios factores, como son, un 62% favorable en Normativa y Procesos, un 62% en Colaboración y Trabajo en Equipo y un 50% Liderazgo y Participación.

Los hombres tienden a estar más inconformes con las normas y políticas de la empresa, sienten que hay poca colaboración y trabajo en equipo y no están conformes con el liderazgo, la distribución del trabajo de acuerdo a la capacidad y con la participación en la toma de decisiones y aportación de sugerencias.



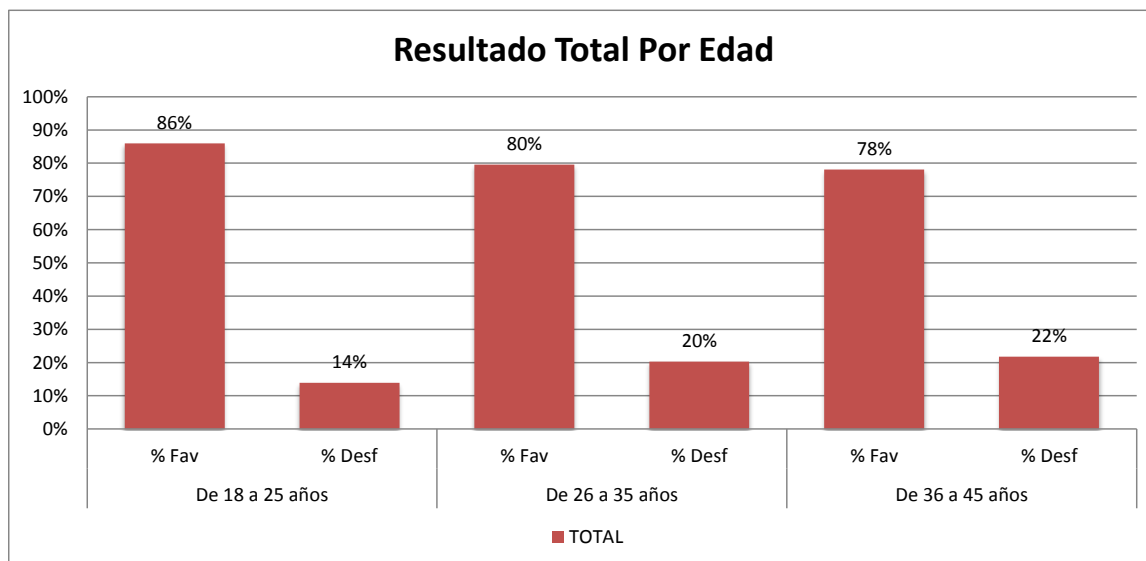
En resumen podemos ver que las mujeres se sienten más satisfechas con el clima y la cultura que los hombres, quienes apenas tienen un 69% de respuestas favorables mientras que las mujeres tienen un 88%.



Cuando analizamos los resultados por edad, vemos que los niveles de satisfacción son menores en los mismos factores anteriores, Normativa y Procesos y Colaboración y Trabajo en Equipo, ambos con un 79% favorable en el grupo de 18 a 25 años, además del factor de Liderazgo a Participación con solo un 73% de satisfacción.

Sin embargo, en el grupo de 26 a 35 años Normativa y Procesos apenas tiene un 65% favorable, así como Balance Trabajo y Familia con un 74% favorable y

Colaboración y Trabajo en Equipo con un 70% favorable. Es decir que para este grupo de edad las normas y procesos de la empresa no causan mucha satisfacción, así como cierta insatisfacción con la posibilidad de poder balancear su vida de trabajo y familia, además un grupo significativo que no se siente muy complacido con la colaboración y el trabajo en equipo en su área de trabajo.



En resumen aquí podemos ver cómo por edad, el grupo de 36 a 45 años son los que tienen menores respuestas favorables al contestar la encuesta, con un 78%, a diferencia de los otros grupos cuyas respuestas favorables están en 80% y más.

### 3.1.2 Análisis Resultados

ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2011	< de 1 año	1 a 5 años	6 a 15 años	F	M	18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años
	% Fav	% Fav	% Fav	% Fav	% Fav	% Fav	% Fav	% Fav
Normativa y Procesos	69%	70%	100%	75%	62%	79%	65%	75%
Disponibilidad de recursos	75%	88%	100%	92%	72%	94%	87%	67%
Calidad de vida laboral	100%	86%	100%	90%	87%	96%	87%	83%
Balance, trabajo-familia	80%	77%	100%	86%	73%	87%	74%	80%
Colaboración y trabajo en equipo	75%	77%	75%	79%	62%	79%	70%	67%
Liderazgo y participación	45%	89%	100%	94%	50%	73%	86%	67%
Identidad con la institución y valores	80%	89%	100%	97%	70%	90%	84%	93%
Enfoque a resultados y productividad	85%	90%	80%	91%	77%	90%	84%	93%
<b>TOTAL</b>	<b>76%</b>	<b>83%</b>	<b>94%</b>	<b>88%</b>	<b>69%</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>	<b>78%</b>

De acuerdo con los resultados analizados de la encuesta, entendemos que el grupo de empleados con mayores niveles de insatisfacción fueron los hombres.

Éstos sólo tuvieron el factor Calidad de Vida Laboral sobre un 80% de respuestas favorables, los demás deberán considerarse como críticos o potencialmente críticos para

ser intervenidos y mejorados. El hecho de que los hombres son mucho menos cantidad que las mujeres podría facilitar dicha intervención.

El otro grupo con una cantidad significativa de factores con bajo porcentaje de satisfacción fue el grupo con menos de un año en la empresa, los cuales al parecer no se sienten muy identificados con las normas y políticas de la empresa, no están conformes con el estilo de liderazgo y participación en la toma de decisiones, lo cual parece ser lo más crítico, así como con la colaboración de compañeros y trabajo en equipo y disponibilidad de los recursos para hacer su trabajo.

El grupo de 36 a 45 años es el otro que se encuentra con mayores respuestas desfavorables en la encuesta, específicamente con las normas, políticas y procedimientos, con los recursos disponibles que tienen, con la colaboración de los compañeros y el trabajo en equipo, así como con el estilo de liderazgo y oportunidades de participación en la toma de decisiones.

Además observamos que los factores que han quedado en todos los grupos con mayores niveles de insatisfacción son Colaboración y Trabajo en Equipo en el cual todos los grupos quedaron con niveles por debajo del 80% y 70%, Normativa y Procesos, Liderazgo y Participación.

## **4 Conclusión y Recomendaciones**

Después de realizado el análisis de los resultados de la encuesta hemos encontrado cuáles son los factores con niveles más altos de insatisfacción y cómo esto se ha podido relacionar con el clima y la cultura de la empresa y con su más reciente rotación y conflictos generados entre supervisores y supervisados.

Entendemos que la cultura de la empresa tiene un estilo Exigente, basado en procesos de calidad y cumplimiento de objetivos para el logro de resultados, lo cual es exigido a los empleados y quienes no los cumplen son amonestados, al mismo tiempo que el estilo de liderazgo es muy orientado a la tarea y no tanto a las personas. Esto es muy criticado por los empleados, quienes expresan que los procesos y normas son tan burocráticos que en lugar de facilitar y hacer más eficiente el trabajo, les quita tiempo y los hace improductivos, pero que nadie les presta atención a sus sugerencias. También es criticada y poco entendida la estructura de la empresa, muy orientada a la gestión del conocimiento y muy aplanada. Nos parece que la poca información sobre la razón del cambio de la estructura tradicional piramidal a la que estaban acostumbrados ha sido percibido como algo impuesto, ya que ellos no participaron en el cambio, ni tampoco han tomado en cuenta sus opiniones y sugerencias sobre el mismo.

Otro punto que mencionan los encuestados es que hay muy pocas actividades de integración de empleados, que todo gira en torno sólo al trabajo y que los empleados no tienen oportunidad de relacionarse fuera de éste con sus compañeros ni con la alta gerencia. Entienden que esto es muy importante y que mejoraría las comunicaciones internas, las cuales consideran escasas muchas veces.

El hecho de que los factores que han salido con los niveles más altos de insatisfacción sean Normativa y Procesos, Colaboración y Trabajo en Equipo, y Liderazgo y Participación confirman la resistencia que tienen los empleados hacia el sistema de procesos y normas de calidad de servicio, la falta de orientación de la empresa al trabajo en equipo y la inconformidad con el estilo de liderazgo de la firma:

- El sistema de calidad implantado por la firma desde hace algunos años ha sido muy difícil de completar ya que todavía existen empleados que entienden que son muy burocráticos, impuestos y poco eficientes
- Los conflictos generados entre grupos de trabajo, ya que en la empresa no se acostumbra compartir el conocimiento, por lo tanto no existe mucha colaboración entre ellos, además de que tampoco tienen una cultura para trabajar en equipo;
- El estilo de liderazgo es directivo, orientado al castigo y el hecho de tener pocas oportunidades de participar en la toma de decisiones no satisface a muchos de los empleados, que son orientados a resultados, autosuficientes y de alto desempeño.

De esta forma vemos que es necesario trabajar de manera inmediata con los grupos que tienen menos de un año en la empresa, con los hombres y con el grupo de 36 a 45 años, ya que son los que presentaron mayores niveles de insatisfacción en casi todos los factores, incluyendo los tres mencionados anteriormente.

Sin embargo, es interesante observar que el factor que ha quedado con altos niveles de satisfacción en todos los grupos fue el de Calidad de Vida Laboral, y que podría deberse a que la empresa ha estado preocupada por el trabajo bajo presión y estrés laboral con que se labora en la misma, y ha creado programas de horario flexible, trabajo a medio tiempo y planificación de días libres en tiempos de baja producción, otorgando días de vacaciones a algunos grupos de empleados, entre otros; lo cual al parecer ha resultado positivo.

Una reunión fue sostenida con el grupo que ha participado en la encuesta, y después de presentar y analizar los resultados hemos obtenido el siguiente plan para ser propuesto a la alta gerencia:

Actividad	Responsable	Fecha
Revisar los procesos de calidad y analizar los problemas que exponen los abogados sobre ser burocrático y poco eficiente, usando los consultores que diseñaron el sistema de calidad, para ver posibles ajustes y mejoras incluyendo las opiniones de los empleados que son los usuarios del mismo.	Recursos Humanos y la Gerencia General	Octubre 2011
Coordinar entrenamientos sobre Trabajo en Equipo	Capacitación y Entrenamiento	Noviembre 2011
Coordinar entrenamientos sobre delegación efectiva	Capacitación y Entrenamiento	Diciembre 2011
Coordinar el desarrollo de las competencias de liderazgo y dirección a los abogados seniors y supervisores a través de coaching ejecutivo	Asesores externos	Noviembre 2011
Diseñar actividades de empleados que promuevan la integración entre los grupos y con la alta gerencia, tales como actividades deportivas, sociales, familiares.	Recursos Humanos	Diciembre 2011
Realizar actividades de integración para nuevos gerentes para facilitar que los equipos de trabajo se conozcan unos a otros de una manera formal y asistida por un especialista	Recursos Humanos y Asesores Externos	Enero 2012
Coordinar sesiones de trabajos para la solución de problemas donde participen los abogados y ellos tomen parte en las soluciones	Recursos Humanos	Noviembre 2011

Las acciones propuestas deberán ejecutarse lo antes posible, ya que cuando existe un grupo insatisfecho en una organización, esto no es estático sino muy dinámico ya que los empleados se apoyan mutuamente, y es más fácil que un grupo ponga a otro en contra de la empresa, a que lo convenza de ser leal y apoyar. Por esta razón, cuando detectamos síntomas y signos de insatisfacción se deberá poner atención inmediata para corregir la situación que está provocando la percepción.

En estos tiempos las organizaciones deben prestar atención especial a los estilos de liderazgo que tienen sus directivos, ya que estilos que causan daño y provocan desmotivación y conflicto (directivos, paternalistas, etc.) deberán evitarse y formar y desarrollar a sus ejecutivos en competencias de liderazgo situacional que les permitan manejar a sus equipos de trabajo independientemente del tipo de grupo que sea y que lo puedan hacer de manera efectiva. Esto deberá ser requerido en cualquier supervisor o gerente, y una persona que no tenga esta capacidad no deberá dirigir grupos de trabajo.

Esta situación es tan crítica para las organizaciones, que muchas veces cuando analizamos la rotación de empleados detectamos que ha sido provocada por un gerente que no ha tenido la capacidad de dirigir adecuadamente a su equipo de trabajo causando costos innecesarios por la rotación, así como afectando la operación de la empresa por la salida de empleados y pérdida del conocimiento.

Otro punto a considerar es el manejo de la resistencia al cambio, que cuando no ha sido realizado de manera correcta crea una resistencia en los empleados que a largo plazo afecta los resultados del objetivo que se quería lograr.

En este caso, algunos empleados sienten que el sistema de calidad implantado fue impuesto y todavía hoy no es bien entendido, por lo tanto permanece la resistencia y no ha podido concluirse el proceso. Cuando los empleados no participan en los cambios que pueden afectar su trabajo la resistencia que surge hace difícil que se logren los resultados esperados.

Conocer lo que perciben los empleados permite a las empresas manejar mejor y a tiempo las posibles situaciones que se puedan presentar antes de que se conviertan en un grave problema más difícil de solucionar.

## 5 Bibliografía

- DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Ed. Cengage Learning. México. 2011.
- FRANKLIN, Enrique y Krieger, Mario. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson. México. 2011
- HELLRIEGEL, Don y Slocum, John. Comportamiento Organizacional. Ed. Cengage Learning. México. 2009.
- [http://dialnet.unirioja.es/fichero\\_articulo/](http://dialnet.unirioja.es/fichero_articulo/) Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Por Penélope Jaime Santana y Yasmina Araujo Cabrera. 2003
- <http://teoriasdelaorganizacion.blogspot.com/> Artículo Teorías de la Organización. Síntesis de las Teorías Modernas y Post-Modernas de la Organización. Antonio Gándara. 24 de julio de 2007.
- <http://www.hoy.com.do/el-pais/2011/> Artículo escrito por Llennis Jiménez. Acoso sexual afecta a 31.7% de las trabajadoras dominicanas.
- <http://www.revistanegotium.org.ve/> Revista Negotium/Ciencias Gerenciales. Año 3/#9/Abril 2008. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría. Universidad del Zulia, Venezuela.
- <http://www.visionempresarialhn.com/librospdf/Conflictos.pdf> Conflictos: Cómo Manejarlos.
- ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009.



- ROBBINS, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Cap. 14 Poder y política. Ed. Pearson – Prentice-Hall. México, 2009
- [www.wpn.upn.mx](http://www.wpn.upn.mx) Universidad Pedagógica Nacional. Encuesta de Clima y Cultura Organizacional. 2009

## 6 Anexos

### ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2011

No escriba su nombre; no firme la encuesta. Marque con una X la respuesta que corresponda. Después de leer cada afirmación marque la respuesta que mejor describe lo que siente, en cada una del 1 al 4.

Los resultados de la encuesta serán comunicados inmediatamente por Recursos Humanos.

Después de completar la misma, favor de depositarla en la urna preparada especialmente para eso en Recursos Humanos.

Apreciamos su colaboración y esperamos seguir recibiendo su apoyo.

#### INSTRUCCIONES PARA EL USO DE ESTE CUESTIONARIO

Después de cada afirmación encontrará cuatro (4) respuestas numeradas del 1 al 4. Sólo uno de los números deberá encerrarlo en un círculo de acuerdo a la respuesta que haya elegido para cada una de las preguntas del cuestionario.

La escala de calificación es la siguiente:

- |                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. TOTALMENTE EN DESACUERDO (TA) | 3. DE ACUERDO (A)             |
| 2. EN DESACUERDO (D)             | 4. TOTALMENTE DE ACUERDO (TD) |

EJEMPLO:

Afirmaciones	TA	D	A	TD
1. En mi lugar de trabajo hace mucho calor	<del>1</del>	2	3	4

#### DATOS EMPLEADO

##### TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 5 años
- c) De 6 a 15 años
- d) Más de 15 años

##### EDAD

- a) De 18 a 25 años
- b) De 26 a 35 años
- c) De 36 a 45 años
- d) De 46 a 55 años
- e) Más de 55 años

##### Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

Esta encuesta se lleva a cabo para conocer las inquietudes y necesidades de todo el personal de por lo que su opinión es muy útil para nosotros. Gracias por su cooperación.

AFIRMACIONES	TA	D	A	TD
36. Las políticas y procedimientos de mi empresa está adecuados a las necesidades actuales	1	2	3	4
37. Los procedimientos de mi empresa están actualizados	1	2	3	4
38. Conozco los procesos de calidad aplicables a mi trabajo	1	2	3	4
39. En mi empresa se implementan las sugerencias de los empleados para simplificar los procesos de trabajo	1	2	3	4
40. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	1	2	3	4
41. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.	1	2	3	4
42. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	1	2	3	4
43. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	1	2	3	4
44. En mi área el trato entre compañeros de trabajo es respetuoso.	1	2	3	4
45. Me siento feliz haciendo mi trabajo.	1	2	3	4
46. La firma da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad	1	2	3	4
47. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.	1	2	3	4
48. Mi empresa informa de manera adecuada sobre los beneficios y actividades para empleados	1	2	3	4
49. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	1	2	3	4
50. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en la empresa	1	2	3	4
51. En mi área se respeta el horario de trabajo.	1	2	3	4
52. En mi área se promueve trabajar en equipo.	1	2	3	4
53. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.	1	2	3	4
54. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	1	2	3	4
55. En mi área se trabaja en equipo.	1	2	3	4
56. Mi superior inmediato es congruente en lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4
57. Mi superior inmediato me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	1	2	3	4
58. Mi superior inmediato es un empleado ejemplar.	1	2	3	4
59. Mi superior inmediato está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	1	2	3	4
60. Mi superior inmediato distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades	1	2	3	4
61. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	1	2	3	4
62. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	1	2	3	4
63. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.	1	2	3	4
64. Trabajar en la Firma me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	1	2	3	4
65. En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi empresa	1	2	3	4

AFIRMACIONES	TA	D	A	TD
66. Conozco el impacto del trabajo de mi empresa en los clientes.	1	2	3	4
67. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.	1	2	3	4
68. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	1	2	3	4
69. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	1	2	3	4
70. El área de recursos humanos da buen servicio al personal de la empresa.	1	2	3	4

Fuente: Universidad Pedagógica Nacional. Encuesta de Clima y Cultura organizacional 2009<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> <http://uupn.upn.mx> Resultados Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2009. México. PDF

ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2011	% Fav	% Desf
La normativa de mi empresa está adecuada a las necesidades actuales	74%	26%
Los procedimientos de mi empresa están actualizados	74%	26%
Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo	95%	5%
En mi empresa se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo	47%	53%
<b>NORMATIVA Y PROCESOS</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	79%	21%
El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.	100%	0%
Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	74%	26%
<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	95%	5%
En mi área el trato entre compañeros de trabajo es respetuoso.	100%	0%
Me siento feliz haciendo mi trabajo.	89%	11%
La Firma da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad	68%	32%
<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.	63%	37%
Mi empresa informa de manera adecuada sobre los beneficios y actividades de empleados	84%	16%
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	89%	11%
Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi empresa.	68%	32%
En mi área se respeta el horario de trabajo.	95%	5%
<b>BALANCE TRABAJO Y FAMILIA</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
En mi área se promueve trabajar en equipo.	79%	21%
En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.	37%	63%
Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	100%	0%
En mi área se trabaja en equipo.	89%	11%
<b>COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.	79%	21%
Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	79%	21%
Mi jefe es un empleado ejemplar.	84%	16%
Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	89%	11%
Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades	68%	32%
<b>LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
Mi empresa es el mejor lugar para trabajar.	84%	16%
Mi empresa cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	84%	16%
Me siento orgulloso de ser parte de mi empresa.	100%	0%
Trabajar en la firma me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	84%	16%
En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi Empresa	95%	5%
<b>IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES</b>	<b>89%</b>	<b>11%</b>
	<b>% Fav</b>	<b>% Desf</b>
Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	95%	5%
La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.	63%	37%
Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	100%	0%
En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	84%	16%
El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi institución.	89%	11%
<b>ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>86%</b>	<b>14%</b>

ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2011 - Resultados Total		% Fav	% Desf
I	Normativa y Procesos	72%	28%
II	Disponibilidad de recursos	84%	16%
III	Calidad de vida laboral	88%	12%
IV	Balance, trabajo-familia	80%	20%
V	Colaboración y trabajo en equipo	76%	24%
VI	Liderazgo y participación	80%	20%
VII	Identidad con la institución y valores	89%	11%
VIII	Enfoque a resultados y productividad	86%	14%
TOTAL		82%	18%

RESULTADOS POR TIEMPO EN LA EMPRESA	Menos de 1 año		De 1 a 5 años		De 6 a 15 años	
	% Fav	% Desf	% Fav	% Desf	% Fav	% Desf
Normativa y Procesos	69%	31%	70%	30%	100%	0%
Disponibilidad de recursos	75%	25%	88%	12%	100%	0%
Calidad de vida laboral	100%	0%	86%	14%	100%	0%
Balance, trabajo-familia	80%	20%	77%	23%	100%	0%
Colaboración y trabajo en equipo	75%	25%	77%	23%	75%	25%
Liderazgo y participación	45%	55%	89%	11%	100%	0%
Identidad con la institución y valores	80%	20%	89%	11%	100%	0%
Enfoque a resultados y productividad	85%	15%	90%	10%	80%	20%
TOTAL	76%	24%	83%	17%	94%	6%

RESULTADOS POR SEXO	Femenino		Masculino	
	% Fav	% Desf	% Fav	% Desf
Normativa y Procesos	75%	25%	62%	38%
Disponibilidad de recursos	92%	8%	72%	28%
Calidad de vida laboral	90%	10%	87%	13%
Balance, trabajo-familia	86%	14%	73%	27%
Colaboración y trabajo en equipo	79%	21%	62%	38%
Liderazgo y participación	94%	6%	50%	50%
Identidad con la institución y valores	97%	3%	70%	30%
Enfoque a resultados y productividad	91%	9%	77%	23%
TOTAL	88%	12%	69%	31%

RESULTADOS POR EDAD	De 18 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años	
	% Fav	% Desf	% Fav	% Desf	% Fav	% Desf
Normativa y Procesos	79%	21%	65%	35%	75%	25%
Disponibilidad de recursos	94%	6%	87%	13%	67%	33%
Calidad de vida laboral	96%	4%	87%	13%	83%	17%
Balance, trabajo-familia	87%	13%	74%	26%	80%	20%
Colaboración y trabajo en equipo	79%	21%	70%	30%	67%	33%
Liderazgo y participación	73%	27%	86%	14%	67%	33%
Identidad con la institución y valores	90%	10%	84%	16%	93%	7%
Enfoque a resultados y productividad	90%	10%	84%	16%	93%	7%
TOTAL	86%	14%	80%	20%	78%	22%