



“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN FALABELLA, SUCURSAL VIÑA DEL MAR”

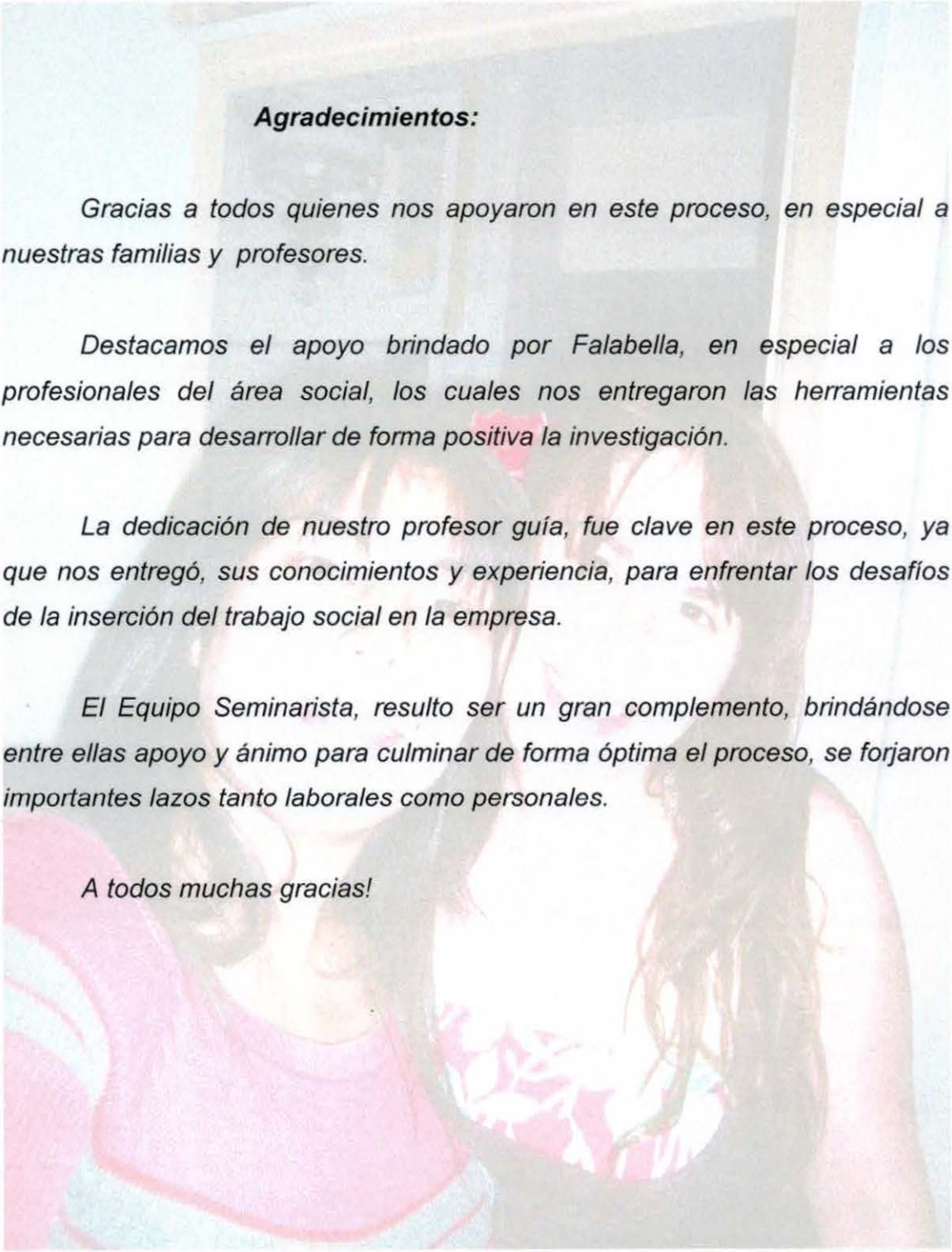
**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y AL
TÍTULO PROFESIONAL DE ASISTENTE SOCIAL**

**PROFESOR GUÍA
SR. LUIS LILLO BERMÚDEZ**

**ALUMNOS
SRTA. FRANCISCA CARRASCO TRIGO
SRTA MACARENA DEL PILAR TORRES SANCHEZ**

2008

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA



Agradecimientos:

Gracias a todos quienes nos apoyaron en este proceso, en especial a nuestras familias y profesores.

Destacamos el apoyo brindado por Falabella, en especial a los profesionales del área social, los cuales nos entregaron las herramientas necesarias para desarrollar de forma positiva la investigación.

La dedicación de nuestro profesor guía, fue clave en este proceso, ya que nos entregó, sus conocimientos y experiencia, para enfrentar los desafíos de la inserción del trabajo social en la empresa.

El Equipo Seminarista, resulto ser un gran complemento, brindándose entre ellas apoyo y ánimo para culminar de forma óptima el proceso, se forjaron importantes lazos tanto laborales como personales.

A todos muchas gracias!

REF.: INFORMA CALIFICACIÓN SEMINARIO DE TÍTULO
ALUMNAS QUE SE INDICAN.

VALPARAISO, 12 de noviembre de 2008.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía cumplo con informar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN FALABELLA, SUCURSAL VIÑA DEL MAR"**, cursado durante el año académico 2008 por las alumnas de la Escuela de Trabajo Social Srtas. Macarena del Pilar Torres Sánchez y Francisca Carrasco Trigo, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo informe final.

El proceso de globalización y los altos niveles de competitividad que ha generado en las empresas de los diferentes continentes han incidido, significativamente, tanto en un mayor impulso al desarrollo científico y tecnológico como en la búsqueda de innovaciones, que posibiliten un mejoramiento de sus diversos procesos y productos.

En este contexto, además, se ha ido extendiendo, en las últimas décadas el enfoque de responsabilidad social, a nivel organizacional, impulsando procesos de mejoramiento de la calidad de vida, tanto en el ámbito laboral interno de las empresas, como también, en relación a la calidad de vida familiar, comunitaria e incluso nacional, en los lugares en que están ubicadas.

De esta manera, la globalización suscita, también, procesos de democratización y de desarrollo de nuevas aspiraciones y expectativas. La confluencia de estos procesos, han implicado un interés creciente por estudios orientados a lograr una mayor precisión sobre los factores que posibilitan una mayor satisfacción laboral al interior de las organizaciones; y un mayor alineamiento estratégico, que involucre que el personal visualice que su aporte de valor agregado estaría incidiendo tanto en el logro de las metas y objetivos organizacionales, como en el acceso a sus propios objetivos, personales y familiares.

El presente trabajo de titulación, se genera, en este contexto, como un intento de aportar con una investigación científica, que precise el nivel de satisfacción que manifiesta el personal de la organización ante las condiciones de trabajo. De este modo, realiza un interesante y sinóptico estudio de la evolución del concepto de trabajo, organización y satisfacción laboral; para posteriormente, definir los factores objeto de la investigación. Su resultado, constituye una importante base de conocimiento que posibilitará a la organización encauzar sus recursos y esfuerzos, en forma más efectiva, hacia aquellas condiciones, que los mismos trabajadores han señalado como debilidades; logrando, así, una valiosa contribución al mejoramiento de la calidad de vida laboral, del personal de esta empresa.

La investigación científica realizada, de esta manera, constituye una valiosa innovación incorporada en la institución patrocinante; tanto en las características del proceso realizado, que si bien se generó como respuesta a una inquietud manifestada por la Gerencia de Recursos Humanos de la organización, tuvo como principal protagonista al personal, que tuvo la oportunidad de manifestar sus necesidades e inquietudes, como integrante activo de la organización en los procesos relativos a su propio desarrollo; y de aportar desde su perspectiva los aspectos que la organización debe ir considerando y superando en el contexto de una planificación estratégica de su desarrollo.

La presente investigación, logró, además, precisar importantes conceptos a considerar en el ámbito de los modernos sistemas de contraprestaciones; con un enfoque innovador y holístico, tendiente a superar los enfoques tradicionales; que visualizaban, exclusiva o fundamentalmente, la remuneración como la retribución que espera recibir el trabajador a cambio de su trabajo.

El presente seminario de título, de este modo, presenta un muy buen manejo conceptual. La temática fue abordada a cabalidad, en forma consistente, manifestando idoneidad en la selección y uso de bibliografía. El trabajo, además, expresa muy buen nivel de calidad, del equipo seminarista, tanto en el vocabulario técnico utilizado, como en su capacidad de elaboración y redacción; observándose, además, un buen uso del régimen formal de citas. Las técnicas seleccionadas, demuestran un alto grado de idoneidad y consistencia en su manejo, por parte del equipo seminarista.

Cabe destacar que el presente trabajo, constituye, además, una importante innovación para Trabajo Social como profesión, al abrir una nueva puerta en su aporte, en el ámbito del desarrollo organizacional.

En base a los elementos consignados, se evalúa el trabajo **con nota 7,0 (siete coma cero)**



LUIS LILLO BERMUDEZ
PROFESOR GUIA

AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTIN R.
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE

REF.: INFORMA CALIFICACIÓN SEMINARIO DE TÍTULO
ALUMNAS QUE SE INDICAN.

VALPARAISO, 17 de noviembre de 2008.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Informante cumpro con informar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN FALABELLA, SUCURSAL VIÑA DEL MAR"**, cursado durante el año académico 2008 por las alumnas de la Escuela de Trabajo Social Srtas. Macarena del Pilar Torres Sánchez y Francisca Carrasco Trigo, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo informe final.

Las estudiantes desarrollan un estudio que provee información válida y confiable respecto al clima organizacional en Falabella, Sucursal Viña del Mar. Para este fin hacen uso de un enfoque amplio del concepto de clima laboral que permite abordar de manera integral los satisfactores. La interpretación de esta información permitirá a la Empresa emprender acciones para maximizar su función de personal sobre bases fundamentadas.

La revisión bibliográfica y el marco teórico cubren una amplia gama de teorías que permiten orientar la construcción del instrumento.


Desde el punto de vista metodológico la investigación hace uso de un instrumento estandarizado lo que asegura la posibilidad de comparar resultados en condiciones similares haciendo uso de parámetros claros para dar significado a la información.

El régimen formal de citas cumple con los estándares establecidos para este tipo de trabajos.

La redacción y la calidad técnica del lenguaje utilizado demuestran un conocimiento cabal de la temática.

El análisis de la información y los hallazgos del estudio aportan conocimiento relevante para la acción de Trabajo Social en el ámbito de la función de Personal de la Empresa

En base a los elementos consignados, se evalúa el trabajo **con nota 7,0**
(siete coma cero)



LEONARDO ONETO PIAZZE
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTIN R.
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE

Índice General

Contenido	Pág.
Introducción	1
Capítulo I Marco Institucional	
Acontecimientos históricos de la empresa	5
Organigrama	7
Trabajo social en la Empresa	8
Rol de Trabajo Social en la Empresa	10
Capítulo II Diseño de Investigación	
I.- Fundamentación	14
II.- Problema Objeto de Estudio	15
III.- Pregunta Significativa	15
IV.- Objetivos de Investigación	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivo Específico	15
Unidades de Análisis.	16
Capítulo III Marco Teórico	
Teoría de administración Científica, Frederick Taylor, Henri Fayol.	18
Teoría De Las Relaciones Humanas, Elton Mayo	20
Teoría de la aceptación. Chester Barnard	21
Teoría de las necesidades, Abraham Maslow.	23
Teoría bifactorial. Frederick Herzberg	26
Teoría X y la teoría Y. Mc Gregor.	28
Teoría Z. William Ouchi	30
Teoría del Clima Organizacional. Rensis Likert.	33
Escala de satisfacción laboral. Warr, Cook y Wall.	35
Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson	37

Capítulo IV La Organización y Estructura Social	
La Organización	40
La Estructura social de las empresas	42
El sistema de roles en la empresa	44
La comunicación formal e informal en la organización	49
La Cultura Organizacional	53
Cambio de la Cultura laboral en Chile	55
El Clima Organizacional	57
Factores del Clima Organizacional	60
Dimensiones del Clima Organizacional	63
Capítulo V: Globalización y Modernización	
Globalización y Modernización	72
Las Mujeres Como Fuerza Laboral	72
Oportunidades de la globalización	73
Amenazas De La Globalización.	74
La Empresa Frente al Fenómeno de Globalización e Integración	76
Competitividad	
Organización Moderna	77
Capitulo VI: Metodología de la Investigación	
Tipo de Investigación	79
Sujetos participantes de la Investigación	79
Técnicas de recolección de información	79
Fuentes de extracción de datos	80
Capítulo VII: Análisis	
Análisis por Pregunta	83
Análisis FODA	130
Capítulo VIII: Informe Final	
	132

Capítulo IX: Conclusiones	140
Capítulo X: Bibliografía	148
Anexos	151
Encuesta	153
Registros Gráficos	158
Entrevistas	

INTRODUCCIÓN

El presente Seminario de Título ha sido denominado "Estudio de Clima Organizacional en la Empresa Falabella S. A. C. I. sucursal Viña del Mar"; investigación, que se realizará durante el período anual 2008, por las alumnas Francisca Carrasco Trigo y Macarena Torres Sánchez.

La organización a partir de la cual se deriva el presente estudio, está consciente del alto grado de competitividad existente, -como resultado de la globalización-. Y en este contexto, otorga especial relevancia al importante papel que le cabe a su personal; tanto para acceder a posiciones de vanguardia, en relación a la competencia; como para el logro de los objetivos organizacionales y personales. En esta forma, ha orientado sus esfuerzos a impulsar un alineamiento estratégico, que posibilite un mayor grado de integración entre los objetivos y metas que se formula la organización y la motivación, objetivos y aportes de su personal.

De esta manera, se genera la presente investigación científica, que constituye una importante innovación, incorporada por el equipo seminarista, en Falabella, sucursal Viña del Mar; a través de la cual se pretende que su personal asuma un rol activo en la determinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en sus condiciones laborales; aportando su percepción de los factores que les generan satisfacción e insatisfacción laboral.

El presente seminario de título se compone de los siguientes capítulos:

Capítulo I Marco Institucional, se muestra el contexto en el cual se inserto el estudio de clima organizacional realizado

Capítulo II Diseño de Investigación en este capítulo se establece el Problema, Objeto de Estudio, la Pregunta Significativa y los Objetivos de Investigación.

Capítulo III Marco Teórico, se exponen las principales dimensiones teóricas que se utilizaran como fundamento para el estudio.

Capítulo IV La Organización, se establecen referentes importante en torno a la organización y sus diferentes dimensiones.

Capítulo VI: Metodología de la Investigación, se exponen las principales decisiones metodológicas asumidas en el desarrollo de la experiencia. Capítulo VII: Análisis; se recogen los resultados de la investigación a nivel de preguntas y variables.

Capítulo VIII: Informe Final, en este capítulo se exponen las reflexiones en torno a los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional aplicado.

Capítulo IX: En el capítulo de las Conclusiones se abordo las temáticas realizadas durante todo el proceso de seminario de título, que permite tener una visión general de éste.

MARCO INSTITUCIONAL

PRESENTACIÓN

Falabella es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con presencia en Argentina y Perú. Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en el país, más tarde se incorpora Alberto Solari, quien le da un gran impulso a la tienda de vestuario al incorporar nuevos productos y puntos de venta.

En la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago como en regiones, inaugurando su primer local en Concepción. Veinte años después la empresa amplía sus horizontes, lanzando CMR Falabella, su propia tarjeta de crédito.

Nombre institución : Falabella S.A.C.I.
Rut : 90.749.000-9
Dirección : Huérfanos 770 piso 22
Teléfono : 02- 3939003-4
Fax : 02- 3939101
Sitio web : www.falabella.com
Correo electrónico : servicios@falabella.cl
Autoridad máxima : Sr. Reinaldo Solari Magnasco, presidente del Directorio de la empresa
Sr. Juan Benavides Fillú, gerente general corporativo
Representante legal : Sr. Michel Awad Bahna, representante legal

ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

Los orígenes de Falabella se remontan a 1889, año en que Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería del país. Se integra a la empresa Alberto Solari, quien imprime un renovado impulso con la incorporación de nuevos productos y puntos de venta con artículos de moda para la familia. Falabella se transforma en una importante tienda de vestuario.

En 1980, Falabella implementa CMR, su propia tarjeta de crédito. En los 90's la empresa inicia su proceso de internacionalización, luego amplía su oferta de servicios con la creación de Viajes Falabella y Seguros Falabella. Además se crea el Banco Falabella.

En Valparaíso, Falabella esta representado por las sociedades administradoras SEGEVALPO LTDA. y SEGEQUINTA LTDA, ésta última donde se realizó el seminario de título.

FALABELLA VIÑA

Nombre institución : SEGEQUINTA LTDA.
Rut : 79.731.890-6
Dirección : Plaza Sucre # 250, Viña del Mar
Teléfono : 2384480
Sitio web : www.falabella.cl
Correo electrónico : el.morales@falabella.cl
Autoridad máxima : Francisco Torrentt Pastorino.

Falabella Viña del Mar abre sus puertas en septiembre de 1987, con posterioridad se establece el sindicato de trabajadores lo cual potencia el bienestar de los trabajadores de la empresa.

Actualmente la Empresa lo constituye 22 departamentos en los cuales trabajadan mas de 360 trabajadores.

En el departamento de Recursos Humanos esta conformado por una asistente social y recientemente se integró una psicologa.

ORGANIGRAMA.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura administrativa. Constituye un modelo abstracto que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Se pueden distinguir distintas finalidades; entre ellas su papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ellas, conozcan a nivel global sus características más generales, además muestra quién depende de quién y tener la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización, por último se puede señalar que sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la institución.

"Un organigrama puede mostrar grados de concentración, formas de delegación, líneas de comunicaciones formalizadas, intentos racionalizados, formas buscadas de organización del trabajo, distribución del poder, perfil de la distribución de labores ejecutoras y de decisión, entre otras. Por sí solo no puede entregar información acerca de la cultura de una organización determinada, pero puede servir como un buen instrumento para ejemplificar ciertas características culturales que hayan sido detectadas por otros medios".

La información que aporta visualmente el organigrama es la siguiente:

- Posiciones o puestos de trabajo.
- Relaciones jerárquicas entre los puestos y definición de una red de autoridad.
- Cauces de comunicación condicionados por la red de autoridad.
- Niveles o rangos jerárquicos: una estructura con muchos niveles jerárquicos se denomina Alta, y una con pocos niveles, según el número de posiciones dependientes de cada directivo.
- Número de departamentos u otras unidades de diferenciación horizontal.
- Criterios de agrupación de las diversas unidades (por zonas, productos)

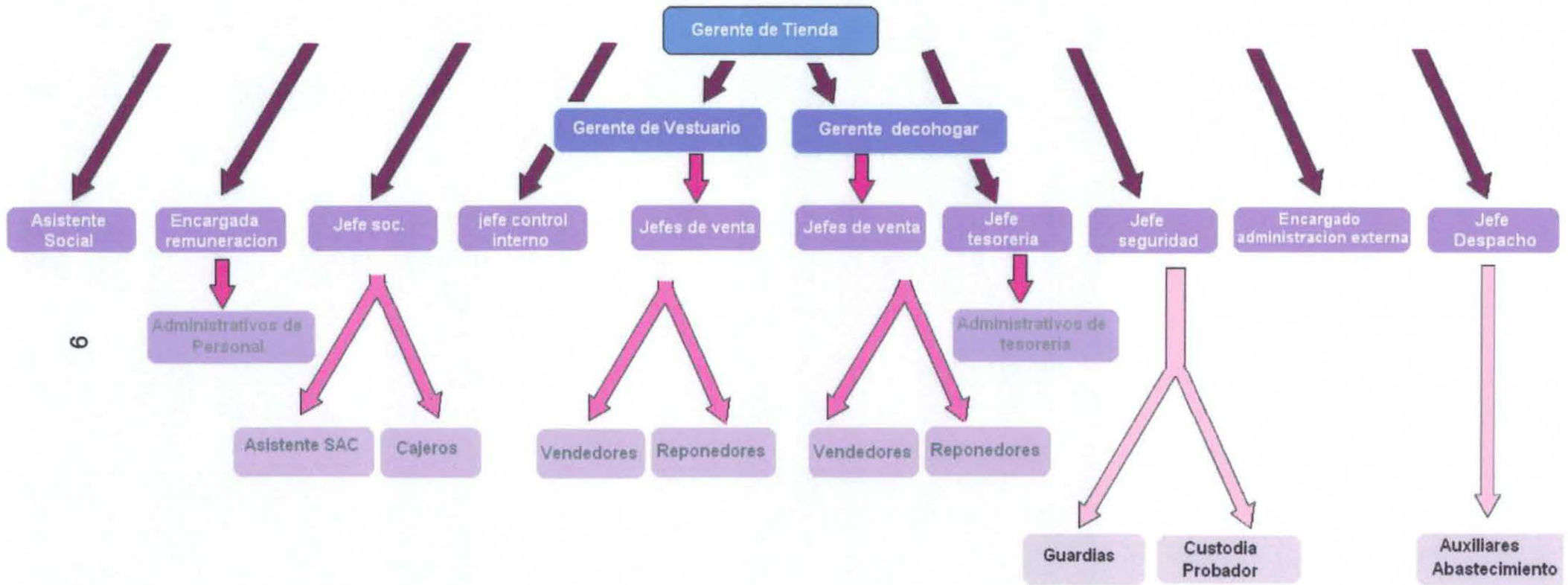
- Indicios acerca de la importancia de las diferentes unidades (según el número de miembros, su posición en la jerarquía)

Conviene advertir que el organigrama representa aspectos estáticos de la organización en un momento preciso. No incluye los aspectos dinámicos. Por eso, cualquier cambio que se opere en la organización provocará una modificación de organigrama, pues éste no es más que el reflejo gráfico de un instante concreto en la vida de la institución.

El organigrama permite hacerse cargo de los flujos de información y decisiones habituales en una empresa de manera relativamente sencilla. La representación gráfica facilita enormemente cuestiones aparentemente sencillas, como quién esta a cargo de las relaciones públicas de las Institución o a quien hay que dirigirse para aclarar problemas.

La estructura jerárquica la Institución es la siguiente:

ORGANIGRAMA



TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA

El Trabajo Social en la Empresa cumple varias funciones entre las cuales esta el reclutamiento y selección; Comunicaciones; Legislación; Capacitación y Bienestar, todos ellos deben desarrollar gestiones tendientes a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la comunidad.

El departamento de Bienestar de las sucursales y de cada sociedad administradora de la empresa Falabella S.A.C.I. tiene la responsabilidad de ejecutar los siguientes programas en las tiendas:

- Programa atención personalidad al colaborador: Programa destinado a atender profesionalmente al trabajador y su grupo familiar, asesorando en la resolución de su problemática social, de manera personalizada
- Programa prevención de alcohol y droga: Programa destinado a proteger al trabajador y grupo familiar de las condiciones e influencias que eventualmente faciliten la adicción al alcohol y las drogas ilícitas. Enfatiza la preparación en el ámbito de la prevención en el estamento superior y trabajadores en general, abarcando contenidos de la sintomatología, factores condicionantes, orientación y apoyo a colaboradores que se encuentren en situación adictiva.
- Programa de Administración de presupuesto familiar: Programa destinado a entregar herramientas preventivas a los colaboradores de la empresa en relación a la optimización financiera, administración y desarrollo de sus ingresos, proponiendo y fomentando actitudes asociadas al incremento del ahorro y la disminución de las deudas y compromisos financieros, con la finalidad de aportar al mejoramiento de la calidad de vida personal y familiar.
- Programa de Desarrollo Habitacional: El programa de desarrollo habitacional contribuye en la satisfacción de las necesidades

habitaciones del trabajador de la empresa, facilitando las siguientes gestiones por medio de la Asistencia Social de la empresa:

1. Fomento del ahorro por descuento de planilla: Caja de compensación o entidad en convenios según el convenio que tenga la administradora (Banco estado)
 2. Coordinación con redes externas para la postulación a subsidios habitacionales
 3. Generar instancias de difusión en relación a la temática de vivienda al interior de la Administradora.
 4. Facilitar a los colaboradores la obtención del beneficio del Programa (tarjeta vivienda) con un adecuado seguimiento y cumplimiento de la asignación de criterios.
 5. Asesorar a los colaboradores en materia de vivienda, utilizando los convenios del programa.
- Programa Calidad de Vida: Programa destinado a velar por el mejoramiento de la calidad de vida tanto laboral, personal y familiar de los trabajadores de la Empresa, con la finalidad de ir adoptando actitudes asociadas a estilos de vida saludable por medio de la adopción de buenas practicas laborales, fomentando la responsabilidad social interna en la empresa.
 - Programa Marketing Social y Convenios: Programa destinado a fortalecer la difusión de convenios existentes y apertura de nuevos convenios con significativos beneficios para nuestros colaboradores. Este programa utilizara un medio de difusión por medio de una cartilla llamada "Mi club de beneficios".
 - Programa de Integración social y eventos externos: Programa destinado a desarrollar eventos de tipo Extralaboral, que apoyen al mejoramiento del clima laboral y a integración social de los colaboradores de la

empresa, para así fortalecer la identidad y el sentido de la pertenencia hacia la organización.

- Programa Haciendo Escuela: Programa destinado al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que nos insertamos. Por medio de este programa se ejecutan acciones tendientes a la responsabilidad social con la comunidad, asumiendo conductas de apoyo al crecimiento económico y social del País.
- Programa de clima laboral Great Place to Work: Programa destinado al mejoramiento de la empresa, por medio de la transformación de hacer un gran lugar para trabajar. Considerando las variables: Credibilidad, respeto, justicia, orgullo y Camaradería.

ÁMBITOS DE ACCIÓN:

El trabajo Social en la empresa tiene diferentes ámbitos de acción, entre ellos se encuentran:

- Sala cuna
- Casino
- Cajas de navidad

DISEÑO DE INVESTIGACION

FUNDAMENTACIÓN

Actualmente nuestro país vive en una época y en un mundo, caracterizado por un acelerado avance científico-tecnológico, en que la globalización de los mercados, los profundos y vertiginosos cambios de la realidad, están afectando las estructuras de los sistemas sociales.

En este contexto, la forma de vida cotidiana de las personas, ha adquirido un ritmo vertiginoso, debiendo cumplir roles en diversas y múltiples organizaciones, para la satisfacción de sus necesidades; en desmedro del tiempo, que, antiguamente, desarrollaba, al interior de la familia, para la necesaria reposición del desgaste biológico, psicológico y emocional. No obstante, cabe destacar, que en el cumplimiento de su rol laboral, es al interior de este tipo de organizaciones, donde transcurre la mayor parte de su vida. De esta manera, adquiere especial importancia, la calidad de vida laboral; por cuanto las características que asumen las condiciones laborales estarán directamente relacionadas con su satisfacción laboral, con su motivación y con las posibilidades de desarrollo organizacionales y personales.

De esta manera, las empresas modernas, están, plenamente, conscientes, que cualquier esfuerzo orientado a un mejoramiento de los diversos productos y procesos, propios de la organización; debe tener como base el conocimiento y adecuado manejo de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes, en el contexto de la satisfacción laboral de las personas que conforman la organización; y que constituyen los actores que impulsarán el desarrollo de la organización, interactuando con los diferentes recursos e incorporando su valor agregado.

De este modo, la realización de un Estudio de Clima Organizacional, permitirá a Falabella, Sucursal Viña del Mar, conformar una base científica de información, sobre la satisfacción laboral existente; generada a partir de la percepción de su propio personal; y a partir de la cual podrá

diseñar y ejecutar proyectos y medidas, en general, que posibiliten optimizar hacia el futuro, la relación entre los objetivos y metas propios de la organización y la motivación, desarrollo y desempeño de las personas; unidas mediante las condiciones de trabajo, en general; y mediante sistemas modernos e innovadores de compensaciones.

1.1 Problema objeto de estudio.

Escaso conocimiento de Falabella, sucursal Viña del Mar, sobre las características que tiene, actualmente, el clima organizacional y los factores asociados.

1.2 Pregunta Significativa

¿Cuales son las características del clima organizacional y factores asociados, en el personal de Falabella, sucursal Viña del Mar?

1.3 Objetivos de Investigación.

Objetivos Generales:

1. Conocer las principales características de la Empresa.
2. Conocer el clima organizacional que tienen sus trabajadores

Objetivos Específicos:

1. Conocer la estructura orgánica de la empresa
2. Conocer la realidad de los trabajadores en sus aspectos económicos sociodemográficos.
3. Conocer las características que asumen los factores de satisfacción laboral en Falabella, sucursal Viña del Mar.

UNIDAD DE ANÁLISIS

El Estudio de Clima Organizacional en Falabella, sucursal Viña del Mar, comprenderá el universo, conformado por 300 trabajadores.

Los trabajadores a los cuales se les aplicará el instrumento de recolección de datos, forman parte del personal no administrativo, principalmente vendedores de la tienda.

MARCO TEÓRICO

ENFOQUES Y TEORÍAS SOBRE ORGANIZACIÓN Y TRABAJO

Las teorías sobre las organizaciones parten de los estudios de Taylor y Fayol, investigaciones que hasta la actualidad, en pleno siglo XXI, continúan siendo consideradas por muchos directivos, conjuntamente, con constituir obras clásicas en la administración y sociología de las organizaciones.

TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, FREDERICK TAYLOR, HENRI FAYOL.

Frederick Taylor desarrolló la denominada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa, mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. De allí, el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario; por cuanto las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). En este enfoque, predominaba la atención en el trabajo; en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo determinado para su ejecución. Ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., todo lo cual constituye la llamada "organización racional del trabajo".

Henri Fayol, por su parte, desarrolló la llamada teoría clásica, preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de una administración con bases científicas.

Las ideas planteadas por ambos autores constituyen los pilares del enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados

dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo en la administración de las organizaciones.

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo. De la dirección hacia la ejecución. De la totalidad (organización) hacia sus partes componentes, (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los principios generales de la administración. Este cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. El énfasis en la estructura constituyó, de esta manera, su principal característica.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. ELTON MAYO.

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo, (1932), y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial; una civilización industrial, en que la tecnología y el método de trabajo pasan a constituir las más importantes preocupaciones del administrador.

La teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica; debido, fundamentalmente, al desarrollo de la psicología y la sociología.

El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo; aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente a su concepción. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, que puso en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

En este enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de la administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. De los aspectos técnicos y formales se accede a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

De esta manera la teoría de las relaciones humanas creada principalmente por Elton Mayo realiza importantes y valiosos aportes, tanto a la administración, como a la satisfacción de los trabajadores en la empresa;

humanizando un área, hasta aquel entonces, extremadamente impersonal y mecanicista.

TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN. CHESTER BARNARD.

Barnard¹ (1938) define a la organización como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas, conscientemente, coordinadas. Constituyen, de esta manera, estructuras racionales, encaminadas a reforzar la voluntad de cooperación de sus miembros.

Las organizaciones deben construirse en torno a un propósito compartido; como sistemas cooperativos, que integren un diseño consciente y deliberado, destinado a definir el objetivo común que las constituye; y la vitalidad espontánea surgida de la tendencia natural a cooperar.

Barnard plantea la eficacia y la eficiencia como principios de gestión. Una organización eficiente es aquella en que el diseño formal que establece el objetivo común, no sólo no debilita la tendencia a la cooperación sino que, la encauza y la refuerza.

Esta unión de planificación formal y vitalismo individual descansa en cuatro pilares:

1. Sistema de incentivos
2. Definición de la autoridad
3. Papel de grupos informales
4. Misión del directivo

De acuerdo a la formulación de Barnard, una gran parte del éxito de una organización depende de la obtención de la cooperación de su personal. El éxito formula además Barnard, depende, en un alto grado del mantenimiento de buenas relaciones con la gente e instituciones fuera de la organización, y

¹ Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

con las cuales ésta interactúa en forma constante. Al reconocer la dependencia de la organización en los inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y, luego, ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio. De esta manera, por ejemplo, sin que importara lo eficaz que pudiera ser la producción, si la administración no lograba asegurar un ingreso continuo de materiales y suministros o de encontrar mercados para su producción, se vería amenazada la supervivencia de la organización. Asimismo, importantes elementos del enfoque actual de responsabilidad social, y del interés sobre la forma como el ambiente afecta a las organizaciones y sus empleados tienen un origen incipiente en las ideas formuladas por Barnard.

Como Weber, Barnard vio la distribución de la autoridad como proceso importante dentro de la organización. Sin embargo, los subordinados consentirían a la autoridad cuando cuatro condiciones fueran satisfechas:

- Entendían el directorio comunicado;
- Creyeron que el directorio era constante con el propósito de la organización;
- Creyeron que el directorio era compatible con sus propios intereses personales;
- Podían mentalmente y físicamente conformarse con el directorio. Esta vista de la autoridad se ha conocido como teoría de la aceptación.

De esta manera, y desde una perspectiva actual, es posible visualizar, de alguna manera, la génesis y/o desarrollo de importantes formulaciones, tales como la importancia de las relaciones humanas, el liderazgo y trabajo en equipo, el alineamiento organizacional, etc., que constituyen en el presente siglo, importantes requerimientos para el éxito de las organizaciones.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES. ABRAHAM MASLOW.

Maslow² (1998) formuló que es posible explicar la motivación humana en términos de una jerarquía de necesidades. De esta manera, la conducta está, en una primera instancia, influida por las necesidades inferiores, que son más imperiosas y las que primero aparecen. Y en la medida, que las necesidades inferiores están, medianamente, satisfechas, empiezan a aparecer con su influencia, las necesidades correspondientes al nivel, inmediatamente, superior; y así sucesivamente. El proceso es dinámico y puede ser reversible, de acuerdo a las circunstancias. Es así, como las personas que se encuentran con un bajo grado de satisfacción en sus necesidades correspondientes a estos niveles inferiores, difícilmente, podrán formularse e interesarse por objetivos correspondientes a niveles superiores; por cuanto su atención y esfuerzos están orientados hacia objetivos correspondientes a aquellas necesidades insuficientemente satisfechas. De esta manera, adquiere especial importancia conocer las necesidades de los diferentes niveles y el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores frente a ellas, por la incidencia en su motivación y conducta.

Los niveles y/o tipos de necesidades que formula Maslow son:

- 1. Fisiológicas:** Las más básicas; y que son necesidades caracterizadas por la urgencia; su satisfacción no puede ser postergada por largo tiempo. Son imperativas para la supervivencia. Y están referidas a las necesidades de alimentación, vestuario, vivienda, etc.
- 2. Seguridad:** Se refiere en ellas, a las necesidades de estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable.

En una organización laboral, comprenderían, actualmente, las condiciones biológicas psíquicas y sociales de seguridad.

² Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

3. **Afiliación:** Conceptualmente referidas a necesidades de amor, afecto y pertenencia. Son necesidades sociales de sentirse parte integrante de un equipo humano.

4. **Estima:** Referida a la necesidad de autoestima y ser estimado por los demás.

Actualmente, estaría relacionada con la necesidad de reconocimiento en las organizaciones.

5. **Autorrealización:** Estas necesidades son superiores y producto del desarrollo. Están relacionadas con la explotación de todas las potencialidades y sentirse una persona plena. Pueden ser postergadas por largo tiempo, ya que no están relacionadas con la supervivencia del individuo.

Actualmente, en las organizaciones, este nivel estaría relacionado con las necesidades de realizar un trabajo interesante y con las posibilidades de promoción y desarrollo.

A continuación se presenta una relación entre la Escala de necesidades de Maslow y lo que puede ofrecer una Organización.



Los modelos de satisfacción de las necesidades se encuentran condicionados fuertemente por consideraciones socioculturales y por las distintas coyunturas políticas, económicas, etc., por las que atraviesa la sociedad.

TEORÍA BIFACTORIAL. FREDERICK HERZBERG.

Herzberg³ (1996), sostiene que en la motivación laboral no puede hablarse de un solo continuo satisfacción-insatisfacción. Los factores de la situación laboral deben ser agrupados en dos niveles distintos, porque corresponden a motivaciones diferentes. Por un lado se encuentran los factores de higiene, extrínsecos al trabajo y que serían:

- Política administrativa.
- Supervisión.
- Salario.
- Relaciones interpersonales.
- Condiciones laborales.

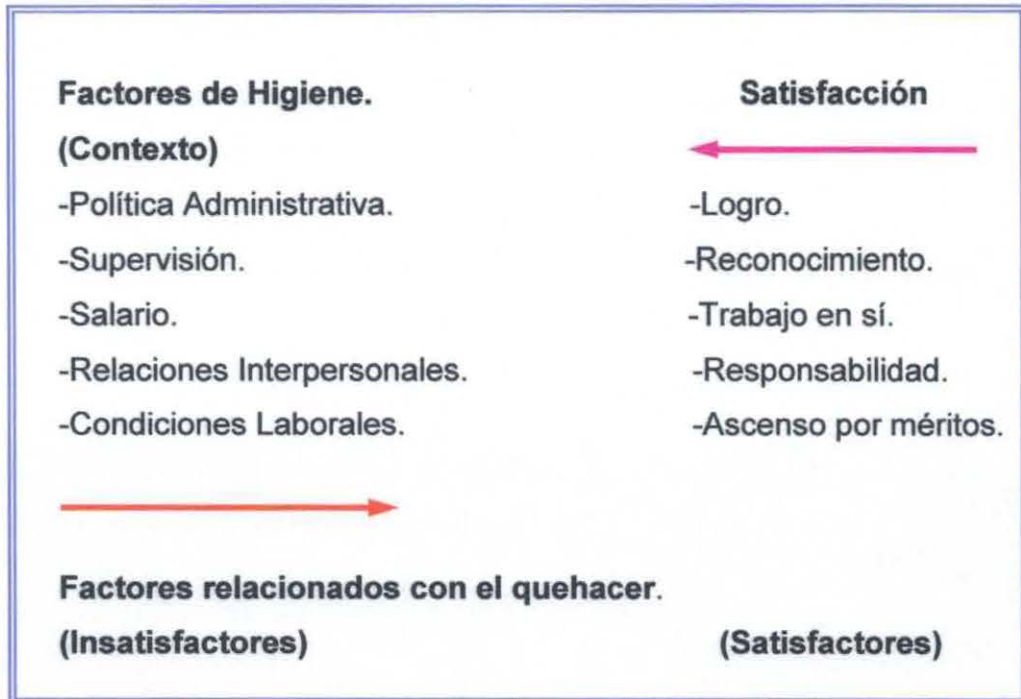
El autor formula que estos factores solo pueden provocar diversos grados de insatisfacción. Y que, en su nivel óptimo, éstos son indiferentes; pero no les concede carácter de satisfactores. Es decir, su importancia radicaría en que es importante su satisfacción para eliminar insatisfacción.

El segundo continuo está conformado por los factores que, según el autor, pueden contribuir a la satisfacción con el trabajo. Y son propios del trabajo mismo, de lo que se hace. Estos factores intrínsecos son:

- Logro.
- Reconocimiento.
- Trabajo en sí.
- Responsabilidad.
- Ascensos por mérito.

³ Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES



Es importante analizar al respecto, que las teorías constituyen expresión del contexto histórico, social, económico, etc; a partir del cual se genera. Por lo tanto, en el contexto actual de nuestra realidad en Chile, adquiere especial relevancia, el aporte de los factores que estarían presentes en condiciones de insatisfacción o satisfacción laboral. Pero, sería necesaria la realización de una investigación en nuestra realidad para determinar las características que asumen.

TEORÍA X Y LA TEORÍA Y. DOUGLAS MC GREGOR.

Douglas Mc Gregor, en su teoría trata de vincular motivación y administración. Para lo cual define dos formas alternativas de administrar el recurso humano y que parten de sus supuestos distintos acerca de la naturaleza humana. Estas son la teoría X y la teoría Y.

La teoría X, sostiene una concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano. En función de estas concepciones y premisas respecto a la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como un medio de producción y se limita a hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta solo los objetivos de la organización.

En otro punto, se encuentra la teoría Y, la cual representa la concepción moderna de la administración, acorde a la teoría del comportamiento. Dicha teoría, se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos relacionados a la teoría humana, desarrolla un estilo de administración; abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, libertad potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación respecto a los objetivos.

PARALELO ENTRE TEORÍAS SEGÚN MC GREGOR.

Teoría X	Teoría Y
<p>1) El ser humano rehúye el trabajo.</p> <p>2) Los objetivos de la organización son diferentes a los de los individuos. Para lograr su contribución, los individuos deben ser estimulados, controlados y castigados.</p> <p>3) El ser humano trata de evitar las responsabilidades.</p> <p>4) Los seres humanos prefieren ser dirigidos.</p>	<p>1) El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de molestias.</p> <p>2) Es posible que las personas se motiven por el trabajo. Pueden comprometerse con la tarea. La motivación no es solo económica, ni son necesarias el castigo ni el control.</p> <p>3) El ser humano gusta asumir responsabilidades. Estas son un factor motivante para las personas.</p> <p>4) La autodeterminación es un factor motivante para las personas.</p>

Las formas de administración propuestas por Mc Gregor, son muy distintas una de otra. Una propone (Teoría X) una administración burocrática, autoritaria, directiva, mientras la otra (Teoría Y) una administración participativa, con autonomía y autocontrol.

Es importante reflexionar acerca de este paralelo, ya que al pasar de los años, los estilos directivos han ido evolucionando y hoy día, en muchas empresas vemos los aspectos positivos de la integración de los trabajadores en el proceso administrativo, haciendo aportes trascendentales desde su punto de vista, lo cual beneficia el compromiso con la Organización.

TEORÍA Z. WILLIAM OUCHI

La "teoría Z"⁴, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), con esta teoría se intenta destacar los métodos de las compañías japonesas, que la hicieron posicionarse en los primeros lugares de la competencia, que se basan en la cultura organizacional existente. Se propone como un método para gestionar las empresas de occidente, pero respondiendo a las claves de la gestión japonesa.

Debido a la Globalización de la economía era preciso para el sistema occidental modificar su estructura y encontrar nuevos métodos de estructuración del proceso productivo con el fin de mejorarlo.

Ouchi trata de continuar la argumentación de Mc Gregor, con su teoría Y profundizándola y llevándola un punto mas allá.

Ouchi plantea que las organizaciones exitosas son aquellas que saben constituirse como sistema de cooperación. La cooperación para él, no se explica solo por la voluntad de los integrantes para construir relaciones interpersonales de confianza. Es también la existencia de una cultura compartida, una serie de valores adquiridos por igual tanto por los empleados como por la dirección, que internalicen la idea de una empresa como una organización a largo plazo, cuyas metas se puedan identificar para lograr un éxito continuado y estable.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

⁴ Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

Ouchi considera firmemente que un empleo es la parte estructural de la vida de éstos, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

Principios fundamentales de la teoría Z

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- **Confianza**, la confianza es la piedra angular de la cultura Z, ya que para que el método funcione tanto los trabajadores como los directivos deben tener plena confianza, tanto en la toma de decisiones, como en la responsabilidad.
- **Atención a las relaciones humanas**, que en la cultura Z se focaliza principalmente en el compromiso con el trabajador que expresa la organización; con un carácter global y personalizado.
- **Relaciones sociales estrechas**. En la carrera funcionaria del modelo presentado por la teoría Z, su funcionamiento es a largo plazo. Postula relaciones sociales estrechas, tanto informales como formales. Las relaciones deben ser estrechas y cordiales, mejorando su incidencia; por

cuanto, el autor objetiva que sus características pueden afectar la productividad.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. RENSIS LIKERT.

Likert desarrollando las ideas de Mc Gregor, quiso contrastar la idea de que las empresas funcionan mejor cuando se constituyen como sistemas de cooperación que cuando se dirigen como sistemas burocráticos.

Likert en su teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Determinó cuatro modelos típicos de organización⁵: grupos explotadores autoritarios, benevolentes autoritarios, consultivos, y participativos.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

⁵ Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:

Autoritaritarismo explotador

Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo:

Consultivo

Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario los sistemas corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

En cambio en el clima de tipo participativo corresponden a un clima abierto en que la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

TEORÍAS DE SATISFACCIÓN

El estudio de la satisfacción laboral es un tema complejo y que ha evolucionado a través del tiempo, para ello se procederá a detallar diversas teorías que tratan del tema. La satisfacción es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones y del clima que se da en ellas. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del comportamiento organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935 abarcando amplios grupos de población desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL. WARR, COOK Y WALL. 1979

En el año 1979 Warr, Cook y Wall desarrollo la escala general de satisfacción. Ésta una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

La escala de satisfacción laboral se compone de los siguientes puntos:

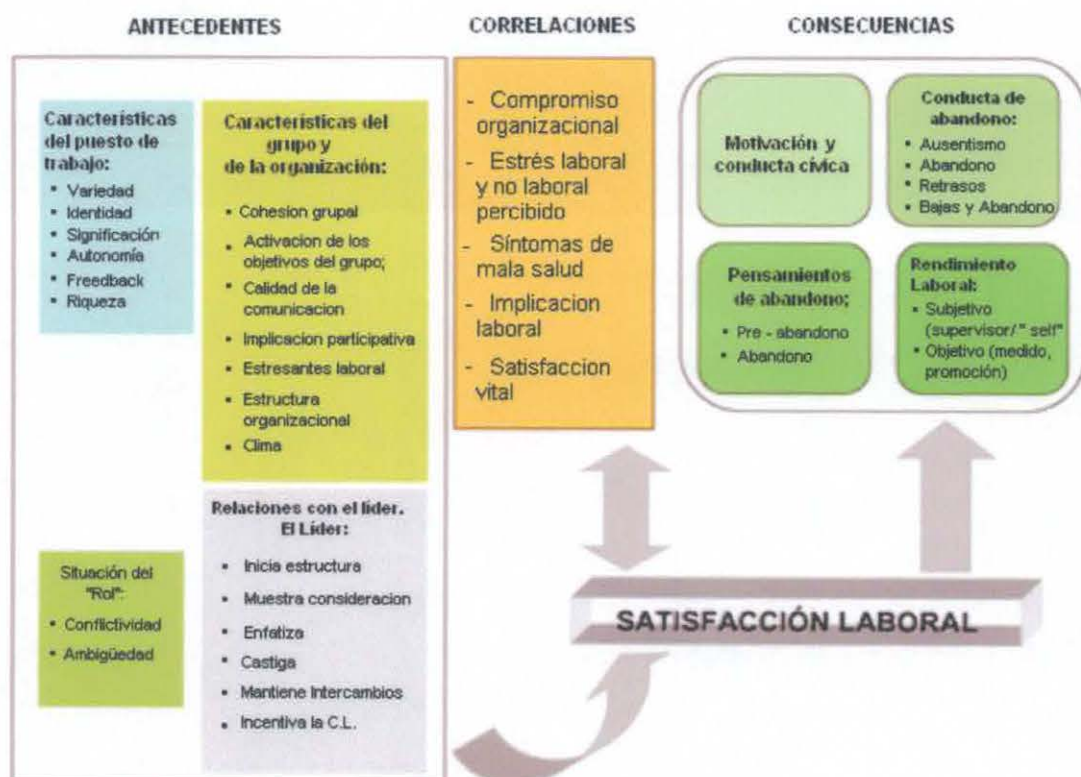
1. condiciones físicas del trabajo
2. libertad para elegir tu propio método de trabajo
3. tus compañeros de trabajo
4. reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
5. tu superior inmediato
6. responsabilidad que se te ha asignado
7. tu salario
8. la posibilidad de utilizar tus capacidades

9. relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa
10. tus posibilidades de promocionar
11. el modo en que tu empresa está gestionada
12. la atención que se presta a las sugerencias que haces
13. tu horario de trabajo
14. la variedad de tareas que realizas en tu trabajo
15. tu estabilidad en el empleo

KINICKI, MCKEE-RYAN, SCHRIESHEIM Y CARSON

El índice más utilizado para medir la satisfacción laboral es el "Índice descriptivo de la ocupación laboral" (JDI: Job Descriptive Index), cuestionario desarrollado para medir la satisfacción laboral. La versión última del JDI mide 5 dimensiones: satisfacción con el trabajo, supervisores, colegas, salario y promoción.

Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson completan los estudios hechos sobre el JDI con la finalidad de verificar su validez de construcción, revisando las relaciones que diferentes estudios (utilizan meta-análisis) han detectado entre variables que son antecedentes o determinantes, que guardan relación y que son consecuencia de la satisfacción laboral, según este modelo, utilizado de forma instrumental por estos investigadores (para ordenar y clasificar inicialmente las variables que pudieran ser antecedentes o consecuencia, de una parte, o esta en correlación con las distintas dimensiones de la satisfacción:



Además de mostrar que el JDI tienen una razonable validez de construcción, por lo que está justificada su utilización en futuras investigaciones sobre este importante constructo, avanzan lo que podría ser un importante

modelo explicativo de la satisfacción laboral, cuyo ajuste a la realidad ha de seguir siendo objeto de posteriores estudios, que cubran la hoy todavía importante laguna de no contar con una teoría robusta que permita incidir de forma racional en las variables que determinan el grado de satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo y organizaciones y las consecuencias que de ello se derivan para la productividad.

LA ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN.

Lo primero que se constata al aproximarse al tema Organización es una enorme diversidad de definiciones. Hay definiciones como la del Diccionario de la Real Academia Española (organización=efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada) donde organizar es definido como "ordenar", pero no se dice que es ese ordenar. Otras identifican organización con "sistema de acción concientemente coordinado" (Barnard 1938).

Shein (1988) especifica algo más: organización sería así la "coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad".

Katz (1978), en un marco de referencia a la teoría cibernética, definen la organización como: un sistema abierto entre los que el input de energía y la conversión del output en posteriores inputs energéticos consisten en transacciones entre la Organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados y se realizan a través de un sistema de roles. Una organización humana constituye una estructura artificial, con propiedades únicas, una estructura que consisten en actos o eventos más que de componentes físico invariables.

Porter, Lawler, Hackman (1975) delimitan cinco notas esenciales en una organización:

- Estar compuestas de individuos y grupos.
- Constituirse para la consecución de fines y objetivos específicos.
- Utilizar para ello la diferenciación de funciones y roles.
- La coordinación racional de las mismas.

Para facilitar la comprensión más clara de lo que en forma más pragmática se entiende por organización es necesario saber la forma en la que se mueve una organización; cómo ordenar las partes que se encuentren en

anomia al conjunto; sostener buena calidad de input y output son labores desempeñadas por la dirección. Es decir, como tarea necesaria para el cumplimiento de los fines del sistema. Por lo tanto para Fayol el llevar a cabo dichas, eran tarea de la "dirección" del sistema.

En lo esencial, esta actividad se centra en la planificación y coordinación de tareas (como vieron los "clásicos" Nordsieck y Kosiol), se trata pues de un concepto instrumental del organizar. Su modo de observar el quehacer humano en entornos de cooperación se caracteriza por englobar en el horizonte observado no solo un orden en sí, sino un ordenar orientado a la consecución de determinados objetivos.

En el plano de una definición estructural es comprendida en el sentido de una estabilización de interacciones en un colectivo (Miller/Form, 1976), es decir, de la emergencia de "esquemas" de conductas interaccionales (patterns), esquemas comprendidos bajo la categoría de "regulación". La dimensión estructural de la organización es vista como causada por "reglas", como procedimientos o rutinas (Nordsieck 1934, 1960; Ulrico 1949 Grochla 1966,1972; Schwarz 1977).

El concepto de organización que subyace al modelo "burocracia" se sitúa en esta línea conceptual.

Al acento sobre el factor regulación formalizada se ha debido contraponer, como contrapeso que explique una realidad social que empíricamente se constata no estar tan rígidamente configurada, la dimensión de la organización "informal". El cual tiene relación con el tema que tocaremos debido a que el óptimo desarrollo de este concepto hace que la relación llevada a cabo en una organización formal logra un estado de organización informal entendiéndose por esto una relación mas empática y duradera.

4.2 LA ESTRUCTURA SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

En este intento de aproximación a las características que asumen las organizaciones laborales, consideramos importante considerar el aporte de Radcliffe Brown , que marcando un lineamiento directriz importante en el campo de la sociología, se refiere a la estructura social, como un sistema de relaciones sociales entre diferentes partes de la sociedad o grupo. Y, en este contexto, utilizar la valiosa contribución de Lucas Marín y García Ruiz (2002), que, en su estudio de las organizaciones, formulan cinco características básicas de la estructura social: totalidad, interdependencia, permanencia, desigualdad y realidad.

De este modo, en el análisis de la estructura social, podemos observar como características básicas: La totalidad; en la medida que incluye no solo la forma de ordenamiento de sus partes, sino que, además, las relaciones de sus componentes configuran un todo que trasciende a la mera suma de sus partes. En segundo término, podemos precisar la interdependencia; por cuanto se observa en la estructura social necesidades mutuas entre sus componentes, que se expresan en su dinámica de interrelaciones. "la idea de totalidad mencionada en el concepto de estructura permite superar los estudios parciales de causalidad aislada y proceder a análisis generales de interdependencia o interrelación"⁶

Una tercera característica básica es la permanencia; por cuanto lo estructural involucra una cierta continuidad en el tiempo. En la medida que el cambio en las estructuras no ocurre en forma permanente, sino más bien, en forma esporádica. Por consiguiente, "al estudiar estructuras, se buscan las relaciones sociales de interdependencia que tienen un cierto grado de permanencia"⁷

⁶ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

⁷ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

En relación a la cuarta característica básica de la estructura social, la desigualdad, no podemos dejar de considerar que al interior de ésta es posible observar distinciones, diferencias entre las partes que la conforman. Y estas diferencias se expresan en las conductas de las personas y los grupos que las constituyen. Por consiguiente, "para analizar la estructura social hay que estudiar las diversas formas de diferenciación entre la gente, sus interrelaciones y las condiciones que las producen y sus implicaciones". Y, finalmente, en lo que respecta a su característica de realidad, está referida a la condición empírica o constatable de la realidad social. Y al hecho de que las personas actúan en base a esta realidad social o más bien, como ocurre, generalmente, basada en su percepción de ésta.

4.3 EL SISTEMA DE ROLES EN LA EMPRESA.

En esta fase de nuestro estudio, para efectos de análisis y comprensión, de las características que asumen las interacciones sociales, al interior de las organizaciones, nos referiremos al sistema de roles; que comprende el conjunto de posiciones que ocupan las personas en la organización, y que prescriben sus diferentes tipos de conductas. Estas posiciones sociales de contenido, esencialmente, normativo, comprenden dos aspectos: el status y el rol. Siendo este último el aspecto dinámico de la posición. El rol constituye, de esta manera, el conjunto de obligaciones adscritas a una posición social.

Dahrendorf, nos entrega un valioso aporte al establecer que los roles son conceptuados como independientes del individuo, conjuntamente, con procurar delimitar sus características. En esta forma, ha precisado que la categoría de rol como elemento de análisis sociológico, se limita por tres consideraciones: En primer lugar, los roles sociales, como las posiciones constituyen complejos de comportamiento, cuasi-objetivos y, en principio, independientes del sujeto. En segundo lugar, su contenido específico solo es determinado y transformado por la sociedad. Y, en tercer lugar, las expectativas de comportamiento vinculadas a los roles están asociadas a sanciones por su incumplimiento.

Lucas Marín y García Ruiz (2002), por su parte, formulan especificaciones para los roles, en el estudio de las organizaciones, que enriquecen el avance de este análisis. Distinguen, de este modo:

1. El rol directivo.

En él, las expectativas funcionales son: Primero: "Habilidad social para el trato con las personas: comprensión, reflejos, empatía, arrastre, etc. En todo buen directivo hay una capacidad de liderazgo, esperada por todos"⁸.

⁸ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

Segundo: "Diseño y puesta en práctica de las políticas de la empresa"⁹. Tercero: "Vigilancia de los programas de acción. Sus funciones son dobles: de coordinación y supervisión. Se espera de los directivos una comprensión general de los procesos que sean capaces de definir en cada situación la mejor forma de conjuntar las actividades, llegar a compromisos y resolver los problemas de cara a una cooperación de las diferentes partes involucradas"¹⁰. Cuarto: "Determinación del esquema ideal de relaciones personales y sociales"¹¹. Quinto: Conocimiento técnico"¹².

2. El rol de mando intermedio.

"Al hablar de este rol, nos referimos a un conjunto de situaciones o expectativas –que se dan, sobre todo, en las empresas industriales– caracterizadas por una ambigüedad básica: al mando intermedio le corresponde dar órdenes y recibirlas, mandar y ser mandado; estar en la línea de autoridad, pero con función principalmente consultiva y de supervisión; con deberes de lealtad a la dirección, pero también a los empleados. En las empresas de servicios también se encuentra la figura del mando intermedio cuyas funciones se explican por analogía con las del mando industrial"¹³.

Miller y Form (1969) precisan las siguientes expectativas funcionales para el rol de mando intermedio: Primero: Transmisión y puesta en práctica de las órdenes emanadas por la dirección, actuando como extensión de la dirección en un campo o área específica. Segundo: Manejo de personas, que implica condiciones personales y un repertorio de conductas en concordancia con el estilo de mando que se desea dar a la organización. Tercero: Conocimientos administrativos para la resolución de los problemas que se presentan en el ámbito que le corresponde. Cuarto: Una comprensión del

⁹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹⁰ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹¹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹² Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹³ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

proceso productivo, superior a la del personal bajo su dependencia. Quinto: Conocimientos técnicos, también más amplios que aquellos que posee el personal bajo su dependencia.

3. El rol de obrero.

Mallet (1969) indicaba que una vez eliminados los criterios sociológicos, técnicos y administrativos que pudieran definir a la clase obrera, sólo queda una posición común a numerosas categorías de asalariados: la de ejercer un papel productivo y estar excluidos de la propiedad o de la gestión de los instrumentos de producción a los que sirve.

“De la misma manera que la organización conforma el rol de empresario o de directivo de empresa, da lugar a que aparezca una situación de trabajo en las empresas industriales que ha sido denominada de muy diferentes formas: obrero, operario, proletario, trabajador, productor, etc. Esta posición, que da lugar a un rol de obrero, tiene por característica específica más generalmente admitida la sola posesión de la fuerza de trabajo, en la que se resume su aportación al proceso productivo”¹⁴.

Algunas expectativas funcionales del rol de obrero son: Primero: “Realización de tareas manuales. Se espera de los obreros una manipulación de la materia, cada vez más, unida a unas aptitudes para el manejo de máquinas y unos conocimientos técnicos”¹⁵. Segundo: “Realización de tareas concretas y limitadas. Es una consecuencia de la aplicación de la división del trabajo para buscar la máxima productividad”¹⁶. Tercero: Situación cambiante determinada por la tecnología. “La tecnología industrial define tanto lo que el obrero debe hacer como las condiciones en que debe realizar su trabajo. El rol específico del obrero dependerá mucho de la clase de máquinas con que

¹⁴ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

¹⁵ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹⁶ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

opere"¹⁷. Cuarto: Situación central en el proceso productivo, aunque siendo desplazados, últimamente, por los técnicos"¹⁸.

4. El rol de técnico.

"Destaca de una manera clara en las empresas modernas el rol de técnico, de importancia creciente por la complejidad de las organizaciones a que ha dado lugar la revolución científico-técnica. Con la creciente complejidad de las organizaciones, cobra importancia un nuevo personaje: el técnico especialista; ingenieros, economistas, informáticos, químicos, abogados, sociólogos, psicólogos y otros muchos profesionales al servicio de la empresa encajan en esta categoría"¹⁹.

5. El rol de empleado.

"Estamos ante un rol que se asemeja mucho más al rol de obrero que a ningún otro. Pero hay una serie de factores objetivos y subjetivos que hacen necesaria la diferenciación. Subjetivamente, los empleados se consideran de más jerarquía que los obreros, por el trato habitual y personal con los directivos, por la forma de vida más semejante a ellos y por realizar con frecuencia tareas en las que actúan en su representación. También los técnicos, los mandos, los directivos y los obreros se consideran diferentes a los empleados"²⁰.

Durante el desarrollo del siglo XX hemos observado, a nivel internacional, un proceso con una tendencia de debilitamiento progresivo del sector conformado por los obreros. Una alta incidencia ha tenido, en este

¹⁷ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹⁸ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

¹⁹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

²⁰ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

proceso, sin lugar a dudas, el desarrollo científico y tecnológico, que ha ido generando condiciones de trabajo, en que el esfuerzo físico, característico en el trabajo de los obreros, ha ido disminuyendo conjuntamente, con el avance de la automatización. Y, paralelamente, un proceso en que los técnicos, constituyen un sector creciente en importancia, debido a la incorporación progresiva en los diversos procesos organizacionales, de los avances de la ciencia y la tecnología. Por consiguiente, en el ámbito de las relaciones laborales, el sector obrero ha ido perdiendo poder, a la inversa de lo que acontece con el sector conformado por los técnicos.

En Chile, estos procesos se han desarrollado con las características mencionadas; y más aún, a nivel de legislación laboral, se ha eliminado el concepto de obrero, incorporando el concepto de trabajador que incluye tanto a los antiguos obreros como a los empleados. Ello viene a legitimar un proceso creciente de homogenización de los dos roles, en que las diferencias van siendo cada vez menores. Incluso, debido al significativo avance de los niveles de educación, especialmente de los jóvenes, se advierte, también una mayor proximidad, educacional, de ingresos, y cultural, en general; en que es posible percibir cada vez menos diferencias en sus hábitos, costumbres, preferencias, etc.

No obstante, es importante consignar, que el sector conformado por los trabajadores,- antiguamente, denominados empleados-, continúa con la tendencia a considerar su trabajo y su posición, más importantes, que los correspondientes a los trabajadores que realizan labores propias de los antiguos obreros. Un factor importante, sería la ubicación física y contactos sociales, que, por su trabajo, generalmente, implican una mayor proximidad con los sectores directivos. Así mismo, la importancia creciente de los técnicos, en muchos casos tiende a generar una forma de tecnocracia, en que este sector, en vez de asumir en buena forma su función de apoyo hacia el resto de la organización, tiende a convertirse en un foco de poder que asigna y restringe su apoyo, también, proporcionalmente a la cuota de poder del usuario que requiere de sus servicios; generando, de esta manera, formas de burocracia y

de dependencia, en las diferentes áreas de la organización, nocivas para el avance de la eficacia y eficiencia.

4.4 LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LA ORGANIZACIÓN.

“La comunicación es el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales, establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener unas relaciones efectivas”²¹.

“La gente coordina actividades, unos con otros, para alcanzar sus objetivos, y, en último término, la supervivencia y la prosperidad es la principal actividad de la organización, que está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerla”²².

“En la medida que las relaciones sociales se manifiestan y son producto de los canales de comunicación existentes, en nuestro estudio del flujo informativo en el interior de la empresa debemos distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la comunicación informal. La comunicación formal viene inicialmente dibujada en las líneas del organigrama, que nos dan una visión clara del armazón planeado para la empresa. La comunicación informal se manifiesta fundamentalmente en los rumores que continuamente funcionan en la organización de manera incontrolada”²³.

²¹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

²² Kreps, G.L. Organizational Communication, Logman, Nueva York 1990.

²³ Kreps, G.L. Organizational Communication, Logman, Nueva York 1990.

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”²⁴.

“Los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización como, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios .”²⁵

“Los actores de la comunicación interna en una organización típica muy institucionalizada y estudiada como la empresa son: el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios, los sindicatos y los representantes de los trabajadores o comités de empresa. En cuanto a los empleados puede ser suficiente, a efectos comunicativos, considerar los roles básicos o tipos de actores de la empresa industrial ya conocidos: directivos, técnicos, mandos intermedios y empleados.”²⁶

Los mayores niveles de diferenciación producto del proceso de modernización en las organizaciones, van generando nuevos requerimientos de complementariedad e integración en que van asumiendo una especial y creciente importancia, las habilidades comunicacionales y sociales, en general, de los diferentes tipos de trabajadores. En que adquiere un carácter creciente la comunicación directa. De esta manera, “la comunicación personal, cara a cara, ha ido ampliándose gracias a las nuevas posibilidades abiertas por el desarrollo de la comunicación mediada y de la comunicación social”²⁷.

²⁴ Kreps, G.L. *Organizational Communication*, Logman, Nueva York 1990

²⁵ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

²⁶ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

²⁷ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

“Los requisitos para la eficacia del emisor se plantean de manera especial en los inicios del estudio científico de la comunicación. La personalidad y características de la persona que envía el mensaje aparecen como un elemento clave, tanto de la comunicación personal como de la colectiva. Hay personas con más capacidad de comunicar que otras”. “Vale la pena señalar la importancia de elementos auxiliares como el tono de voz, la capacidad de empatía e identificación con el otro”.²⁸

De este modo, en la actualidad, las comunicaciones y las habilidades sociales de los trabajadores, empiezan a cumplir un papel cada vez más importante para acceder a los niveles de éxito requeridos. Más aún, si consideramos, el esfuerzo que están realizando las organizaciones en la construcción de una cultura corporativa, en un contexto y coyuntura histórica, en que en Chile, coexisten y confluyen marcos normativos propios de una sociedad moderna o industrializada, junto con marcos normativos propios de sociedades tradicionales.

Se requiere, por consiguiente, habilidades comunicacionales que permitan a las personas no solamente captar los mensajes manifiestos o explícitos; sino que, también la capacidad para develar mensajes subyacentes, tanto de carácter verbal como no verbal. No podemos dejar de considerar que “en un acto de comunicación fundamentalmente verbal puede transmitirse con los gestos o con el énfasis, mensajes complementarios de superioridad o subordinación que den un sentido diferente al aparentemente manifestado”. “En cuanto a las limitaciones típicas atribuidas al receptor, debemos de tener en cuenta que ante un mismo mensaje las percepciones son diferentes, que hay una tendencia a oír lo que se quiere oír y que debe tener en cuenta que se evalúa la fuente”²⁹.

En este contexto, en base a los resultados obtenidos por el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo en su Estudio de Desarrollo

²⁸ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

²⁹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

Humano en nuestro país, podemos derivar que los trabajadores de los sectores socioeconómicos medios presentan muy bajo desarrollo de la subjetividad, el análisis crítico, la organización, y la participación responsable. Tienen opciones políticas diversas, manifestando un alto grado de decepción en este ámbito. Poseen una baja asertividad; y, socialmente, tienden a ser retraídos y parcos en su lenguaje. Esta condición se acentúa en su trato con aquellos que consideran sus superiores, jerárquica o socialmente. En estas situaciones, tienden a ceder, totalmente, la iniciativa y a responder con monosílabos o frases cortas, que no produzcan divergencias. Su vocabulario es escaso, caracterizándose por su baja claridad y precisión.

4.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

El tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos y a la vez la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación de hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición se abren y se cierran posibilidades.

Las Instituciones, conforman sus propios mundos, únicos y singulares, constituyendo su historia, comportamiento, procesos comunicacionales, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía, enmarcados siempre y cada vez en una visión predeterminada y una misión organizacional específica, en donde la unión de los componentes mencionados con anterioridad, ensalzan una original cultura organizacional. La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales, es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

Aunque es probable que quien haya utilizado por primera vez el término cultura organizacional, según el uso que se popularizó en nuestros días, haya sido Andrew Pettigrew en 1979, su mayor difusión se la debemos a Edgar Schein. Este autor, en un esfuerzo por delimitar claramente el concepto para revestirlo de la rigurosidad necesaria para el trabajo académico, señaló algunos conceptos habituales del concepto de cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.

- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la Organización.
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Reglas del juego que operan en la empresa.
- f) Clima laboral.

Dice Schein (1998) que todos los sentidos aludidos reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella. Schein opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la Organización. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de si mismo y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencias en el medio externo y ante sus problemas de integración interna.

La cultura al interior de una organización laboral, opera de manera inconsciente y se define a partir de la perspectiva de sus miembros con respecto a ella y además por las interacciones existentes entre ellos y su entorno más próximo. Siendo adoptada ésta, muchas veces como respuesta a ciertos problemas o como una forma de integración.

Como característica primordial, se puede declarar que la cultura organizacional existente al interior de una institución, es transmitida de miembro a miembro, llegando incluso a convertirse en un factor diferenciador entre distintas organizaciones. Los mitos organizacionales de manera no intencionada, van siendo socializados en la cultura de la organización.

Un cambio en la cultura, cambiará las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

El cambio cultural, no siempre es exitoso y cuando parece haberse impuesto, puede ser pasajero, superficial o solamente discursivo. A

pesar de todo, no obstante se mantiene el interés por hacer esfuerzos en el sentido de buscar cambios en las culturas organizacionales.

La cultura es producto de la historia y determina creencias, valores comportamientos que no se cuestionan. Es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje. Como consecuencia de lo anterior, cambiarla significa desprenderse de un conjunto de referentes profundamente integrados. La mayor parte de estos referentes operan en un nivel prerreflexivo, pero si se lo somete a examen son definidos como la manera exitosa de enfrentar los problemas y no es fácil poner en duda lo que ha tenido éxito.

Cambio de la Cultura laboral en Chile.

Actualmente, en Chile se ha dado cabida a una serie de cambios, esto debido principalmente al incremento del nivel educacional, los trabajadores se hacen mucho más conciente y orgullosos de su identidad. Junto a lo anterior, se produce un mayor interés por el dinero y por lo que se puede conseguir con él. Hoy en día existen oportunidades de endeudamiento en todos los quintiles de la población, lo cual abre un sin fin de oportunidades.

El nivel de autoestima de elevado considerablemente y este se ve reflejado en las distintas formas de trabajo. Antiguamente los trabajadores preferían permanecer durante largamente en una determinada empresa y hacer carrera en ella. Actualmente los nuevos profesionales ven esto como una forma de estancamiento, más que un símbolo de superación, muy por el contrario ahora se prioriza la independización, la diversificación de tareas y existe una preocupación constante por incrementar el nivel de estudio y perfeccionamiento, el trabajador nuevo es dinámico y proactivo.

A continuación se dará a conocer un cuadro comparativo en el que se detallan las características del trabajador antiguo y el trabajador nuevo

Trabajador Antiguo	Trabajador Nuevo
<ul style="list-style-type: none"> -Menor educación formal. -Acostumbrado a estilos de trabajo más paternalistas y protectores. -Prefiere lo conocido. -El ambiente de trabajo en el que creció era más protegido. -Prefiere recibir órdenes. -Muchas veces le cuesta aprender una nueva tarea. -Es menos asertivo y tiene menos confianza. -Las oportunidades de tecnología capacitación y recompensa las ve como amenazantes. -Valora los beneficios sociales. Prefiere quedarse en la empresa, la estabilidad en el trabajo es un valor. -Está sobre especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor educación formal. -Ajustado a requerimientos de las nuevas condiciones de trabajo. -Tiene expectativas más altas. -Entiende la forma en que su trabajo se ajusta a la organización. -Busca fines propios. -Aprende rápido y se adapta a los cambios en el ambiente laboral. -Tiene mayor autoestima y confianza en si mismo. -No ve tantas amenazas, sino oportunidades. -Valora el sueldo antes que beneficios sociales. Prefiere hacer carrera individualmente, sin depender de una sola empresa. -Se desempeña bien en diferentes tareas.

4.6 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse con sus pares en sus actividades, sean estas laborales o personales. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupal o individualmente, con la estructura de la organización, de los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Hablar de organizaciones supone adentrarse a un mundo complejo, basado en la autoridad, la competencia y el funcionamiento de equipos humanos, que requieren a diario de mecanismos efectivos y eficientes que permitan la mayor productividad posible. Esto genera tensiones al interior de las organizaciones, ya sea por el interés de alcanzar un logro o por el prestigio asociado a la meta, lo que incrementa el estrés laboral.

En este sentido, el estrés laboral que sienten los trabajadores se debería en parte a que el empleador se centraría específicamente en el logro de las metas productivas de la Organización, sin tomar en cuenta la satisfacción de necesidades que los trabajadores presentan en el ámbito laboral, asociado al logro de los fines que pretende alcanzar la organización en la que se encuentran insertos los propios trabajadores. Esto da cuenta del grave problema que existe al interior de la organización en cuanto al alineamiento estratégico, pues no existiría una conciliación entre las metas y objetivos de la empresa, con las necesidades y expectativas de los trabajadores, las cuáles no logran ser alcanzadas en su totalidad ya que no es considerado el equilibrio buscado por el trabajador entre las metas organizacionales y sus metas personales.

Las Organizaciones, sean estas entidades públicas o privadas realizan ciertos estudios, entre el que destaca el de Clima Organizacional. Esto

se plantea como una alternativa para solucionar la problemática existente entre los trabajadores y su medio laboral y a la vez identificar los factores que contribuyen a la satisfacción de estos.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, promociones, remuneraciones, etc.).

El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento. Para que un trabajador pueda desempeñar de forma óptima sus labores dentro de la empresa, debe sentirse bien consigo mismo y con su entorno al mismo tiempo.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes; inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de

sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. Por lo tanto sabemos que el proceso del Clima Organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que la componen, por ende el Clima Organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Clima Organizacional está compuesto por un sin fin de factores, los que pueden ser categorizados en factores intrínsecos a la organización y factores extrínsecos a ésta.

Según Alexis Goncalves³⁰ el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Dichos comportamientos inciden en la Organización y por ende en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

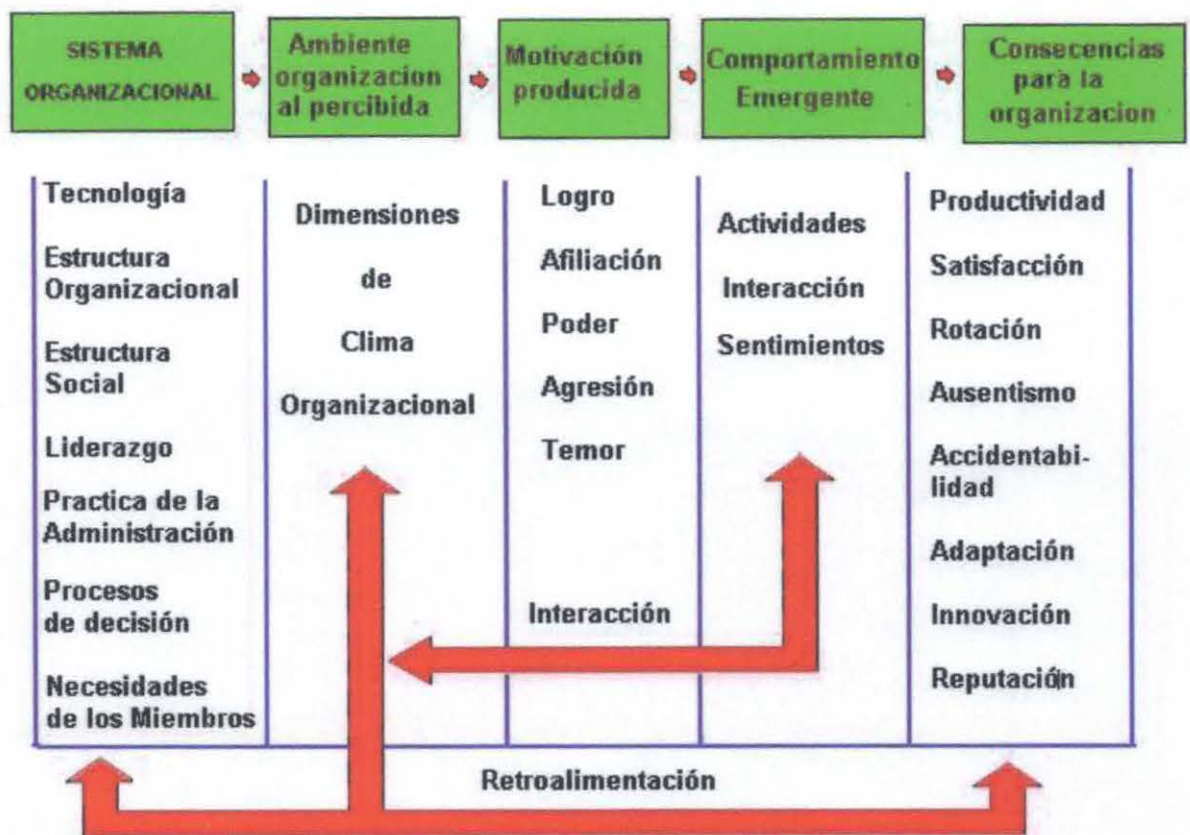
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente, esto último determina el Clima Organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

³⁰ Dimensiones del Clima Organizacional. Alexis P. Goncalves. Miembro honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad y Vicepresidente para Latinoamérica y de Gestión de la Calidad del Citibank-Banca Corporativa.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción del personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación, éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la Organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarca los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger³¹ proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es 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. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la Organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

³¹ Litwin y Stinger; Motivación y Organizacional Climate; Boston, Harvard University. 1968.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

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

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

Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la experiencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflicto: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización

Un sentido opuesto es el entregado por Sthepen Robbins³² que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto por las Instituciones y fuerzas internas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta a la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirlo al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la Organización.

³² Robbins, Sthepen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

La explicación dada por Robbins, difiere a la de Goncalves, al analizar al ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

A modo de síntesis, es posible concluir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la Organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la Organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Por otro lado, la medición del Clima Organizacional implica evaluar lo que opinan los miembros de una organización acerca de sus condiciones de trabajo. Esta medición es importante porque permite conocer, en forma científica, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan disminuir la insatisfacción que afecta el compromiso y la productividad.

Dicha mediación no se realiza en cualquier momento, es importante realizar una evaluación sistémica del Clima, más aún cuando se percibe insatisfacción laboral, bajas calificaciones en las evaluaciones de desempeño, conflictos organizacionales, entre otros.

Dado que el tema del Clima Organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de Clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de Organización.

En este sentido, el concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la Organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la Organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.



Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una Organización constituye la personalidad de ésta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el Clima de una Organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la Cultura organizacional de una determinada Empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una Organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la Organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa y determinan creencias, mitos, valores y conductas que forman la cultura de la organización.

Es necesario afirmar que tanto Clima y Cultura Organizacional son tópicos complementarios. Clima Organizacional; se refiere a las percepciones que los individuos tienen del ambiente laboral, en tanto Cultura, se refiere a los

valores y suposiciones del porque de las actividades y conductas particulares que existen de tales percepciones, es por esta razón, que mientras más acentuados sean los valores y creencias de los miembros de la Organización, más fuerte será la Cultura y mayor será la influencia sobre el Clima Organizacional.

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Se caracteriza por ser relativamente durable en una organización	Se caracteriza por ser altamente durable en una organización
Involucra algunos de los elementos de la cultura, en términos de la realidad organizacional, pero es de menos profundidad	ES una interpretación social de la historia de la organización, está relacionado con el pasado de ella.
Son las percepciones que tienen los individuos de su ambiente laboral	Son los valores y suposiciones del por qué de las actividades y conductas de las percepciones del ambiente laboral

Los roles a niveles generales que encontramos ligados a lo que a clima organizacional respecta son:

- **Consultor-asesor-orientador:** Asesora a individuos, grupos u organizaciones a buscar alternativas que permitan satisfacer las necesidades sociales básicas(alimentación, vivienda, salud, educación, vestido, uso del tiempo libre, cuidado de niños y ancianos, etc).

Ayuda a utilizar más efectivamente los servicios existentes y a poner a los individuos y grupos en contacto con ellos.

- **Informador:** Informa y canaliza acerca de los recursos institucionales disponibles. Además informa sobre los servicios que ofrece para hacerlos más

accesibles al mayor número de personas posibles. Facilita información sobre otros servicios o recursos externos a los que es posible recurrir.

- **Investigador:** Diseña y realiza investigaciones aplicadas, recopilando y analizando datos para identificar necesidades o problemas sociales de carácter individual, grupal o comunal.

- **Planificador:** Ayuda a los individuos de grupos, organizaciones o colectividades a formular y desarrollar programas comunales para satisfacer las necesidades, resolver problemas y promover un mejoramiento en la calidad de vida.

Además programa sus propias actividades, elabora proyectos específicos y planifica actividades en su área de trabajo.

- **Evaluador:** Las actividades generales, las propias y funcionamiento de la Institución donde trabaja y los programas en que interviene de manera directa e indirecta.

GLOBALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN

GLOBALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN.

La globalización es el conjunto de procesos a nivel multidimensional; económicos, políticos, culturales, tecnológicos, etc.; influido, fundamentalmente, por cambios en los sistemas de comunicación, de fines de la década de los sesenta; y que tiende a acelerarse en los últimos veinte años. Tiene que ver no sólo con el mundo exterior, lo remoto, sino que, además, con lo interior, lo íntimo y personal. Nuestra propia familia: la definición del tipo de familia, los valores familiares, el rol de la mujer, el rol del hombre, el rol de los hijos, etc., están siendo influidos por ella.

“La globalización, es, pues, una serie compleja de procesos, y no uno solo. Operan, además, de manera contradictoria o antitética. La mayoría de la gente cree que la globalización simplemente “traspasa” poder o influencia de las comunidades locales y países a la arena mundial. Y, ésta es, desde luego, una de sus consecuencias. Las naciones pierden algo del poder económico que llegaron a tener. Pero también tiene el efecto contrario. La globalización no sólo presiona hacia arriba, sino también hacia abajo, creando nuevas presiones para la autonomía local”³³. De este modo, también, influye en un resurgimiento de identidades culturales locales, de nacionalismos locales.

“La globalización también presiona lateralmente. Crea nuevas zonas económicas y culturales dentro y a través de países. Ejemplos son: Hong Kong., el norte de Italia y Silicon Valley, en California. O la región de Barcelona. El área que rodea Barcelona en el norte de España se adentra en Francia. Cataluña, donde está Barcelona, está sólidamente integrada en la Unión Europea. Es parte de España, pero también mira hacia fuera”.³⁴

Joseph Stiglitz (2001) se ha referido con especial énfasis, al hecho de que, en su opinión, los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, deben otorgar especial atención a los efectos que la globalización puede traer a sus países; y, fundamentalmente, hacia sus sectores más desposeídos.

³³ Anthony Giddens. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Distribuidora y editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. Colombia. 2000.

“La globalización- la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales- puede ser una fuerza benéfica y su potencial es el enriquecimiento de todos, particularmente, los pobres; pero también creo que para que esto suceda es necesario replantearse profundamente el modo en que la globalización ha sido gestionada, incluyendo los acuerdos comerciales internacionales que tan importante papel han desempeñado en la eliminación de dichas barreras y las políticas impuestas a los países en desarrollo en el transcurso de la globalización”.³⁵

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes.

La globalización es un proceso económico, político y social que si bien es cierto no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

En un mundo que tiende a la globalización, cada empresa y actividad económica debe competir con sus similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para sobrevivir, deben transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Por ello, los países que se abran al comercio exterior deben diseñar una serie de medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones. Luego, la apertura siempre viene acompañada de desregulación de los mercados, entre ellos: factores productivos (laboral y de capitales), de productos (materias primas,

³⁵ Joseph E. Stiglitz. El malestar en la globalización. Ediciones Taurus. Buenos Aires. 2002.

productos intermedios y finales), y servicios (incluyendo los de comunicaciones y de transporte).

LAS MUJERES COMO FUERZA LABORAL.

A partir de los años '50, en Estados Unidos, la perspectiva del lugar que ocupa la mujer en el trabajo y en la sociedad ha registrado cambios profundos. Antes, nuestra cultura ligaba, básicamente a los hombres con la vida pública o laboral y a las mujeres con la vida privada hogareña.

La sociedad patriarcal y las propias mujeres empezaron poco a poco a cambiar de actitud y de valores respecto al papel de la mujer en la sociedad. El movimiento feminista, la necesidad económica y los muchos caminos abiertos por las leyes y los casos incoados ante la corte permitieron que una cantidad considerable de mujeres tuvieran acceso a los estudios y el empleo.

La mujer empezó a redefinir su papel en la sociedad y la sociedad tuvo que adaptarse, aunque no con cierta resistencia por parte de hombres y mujeres conservadores.

En la administración internacional, las mujeres muchas veces encuentran indicios abrumadores de un pasado patriarcal. Las ejecutivas pueden enfrentar muchas complicaciones en su trato directo con empresas de Asia y Oriente. En esas culturas, se tienen dos caminos: la tradición excluye a la mujer o la considera capaz de ocupar puestos de autoridad fuera del hogar. Se ha sabido de casos en los cuales empresarios Asiáticos y de Medio Oriente se han negado a trabajar con empresarias estadounidenses. En otras situaciones, los empresarios locales han trabajado muy bien con las empresarias extranjeras, al parecer "haciendo una excepción", lo que todavía no están dispuestos a hacer con sus propias esposas e hijas.

OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN.

Como consecuencia de la Globalización en la actualidad hay un proceso de internacionalización de la producción y de la comercialización de productos, así como una mundialización de las comunicaciones y de las finanzas.

La globalización se asocia a un proceso positivo de integración de las economías mundiales, intrínsecamente relacionado con la flexibilización de los movimientos de mercancías, capitales y personas entre países. El logro de un mercado común, libre de barreras aduaneras, en donde la movilidad de los factores y la información posean agilidad y bajo costo de transacción, tiene por objetivo el aumento del bienestar social y la mejor asignación de los recursos económicos.

La globalización fruto de una combinación de tecnología e información es la culminación de un proceso que no está dirigido por gobiernos, ni ideologías, aunque resulten beneficiados, que basa su fuerza en la oferta de conocimientos a todo el mundo, aunque solamente puedan acceder a la mayoría de ellos quienes dispongan de una conexión telefónica y una PC, pero sobre todo, que propicia el control de la humanidad a través de la cultura y que, mediante ella, está en capacidad de inducir la conducta de los individuos. Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas, este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres.

En consecuencia, el proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

AMENAZAS DE LA GLOBALIZACIÓN.

El triunfo internacional del sistema de libre comercio está generando una reacción crítica que se aglutina como movimiento anti-globalización. Los críticos de la globalización consideran que aunque este fenómeno esté resultando favorable para la prosperidad económica es definitivamente contrario a los objetivos de equidad social. La protesta que se manifiesta en enfrentamientos contra los organismos internacionales, como el FMI, OMC y otros, es de hecho una reacción contra el excesivo triunfalismo del liberalismo económico que debe ser tomada muy en cuenta.

La voz de las ONG y otros participantes del movimiento anti-globalización está teniendo un eco en el interior de estos organismos internacionales que cada vez están mostrando mayor conciencia de la necesidad de afrontar los problemas sociales globales a la vez y con el mismo interés que los financieros. Por otra parte, es posible que los críticos anti-globalización no sean conscientes de los efectos.

Las víctimas del dualismo económico se cuentan por millones. Los que no pudieron -ni podrán- cruzar el muro de la pobreza están pagando cara la globalización, el libre comercio, la economía de mercado y la competitividad. Una enorme subclase inmóvil opta en forma permanente entre el paro o la pobreza. El ejército multinacional de los desamparados, excluidos y carentes, se sienten definitivamente apartados de la gran aldea global. Los nuevos pobres, generados por esta economía a dos velocidades, integran el "ejército en la reserva", en permanente adaptación hacia abajo.

La globalización, implica que las empresas implicadas adopten nuevas formas de gestión administrativa en el mercado global debido al alto nivel de competitividad que se desarrolla entre estas, los cuales, exigen que las empresas utilicen el benchmarking como sistema de gran importancia para estar acorde con las competencias futura.

Los costos laborales: lo más importante en este aspecto, es el desnivel de estos costos en los países desarrollados respecto a los que están en vías de

desarrollo, como su enorme variación en los últimos 10 años. Esto se explica por la continua devaluación del dólar en los últimos 20 años y en menor medida a razones históricas como conflictos sociales, etc.

Los costos ambientales: estos costos son originados por regulaciones encaminadas a la preservación ambiental entre los países con un grado comparable de desarrollo económico. La inclusión de fuertes medidas para disminuir la emisión de CO₂ y el uso de energía figuran en casi todos los tratados de integración, aunque todavía se deja a cada país fijar el tope de esos valores.

LA EMPRESA FRENTE AL FENÓMENO DE GLOBALIZACIÓN E INTEGRACIÓN COMPETITIVIDAD.

Las empresas de los países pequeños sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir. Sólo algunas pocas pueden aspirar a salir de casa. Aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países subdesarrollados, también es que hay una oportunidad de superar el círculo vicioso pobreza/baja productividad/pobreza. Entendiendo la globalización como un proceso facilitados de mecanismos de expansión comercial, política o cultural, se puede plantear el problema de la baja competitividad desde dos perspectivas: producción y mercados. Organización tradicional organización moderna Estructura organizacional Los modelos tradicionales de administración por lo general se componen e empresas de tipo familiar, cuyos dueños son personas que no poseen un título de profesión, este tipo de empresa recibe el nombre de "tradicionales" y poseen las siguientes características:

- El trabajador satisface la necesidad del jefe, los trabajadores solo se interesan en el sueldo y tiempo libre, estructura jerárquicas, el trabajo es individual, el jefe piensa, dar ordenes, supervisar y controlar y resto trabaja, enfocada al como, este tipo de empresa solo piensa en vender.
- En estas organizaciones el plan básico organizacional que es el que se utiliza en jerarquía y cuando hace un nuevo trabajo esta jerarquía tiende a crecer debido a que las posiciones solo se especializan en un renglón y la autoridad se encuentra centralizada, además de que por lo general las personas que componen este tipo de organización son los conformistas los cuales están de acuerdo con bien y los medios de este tipo de empresas.

ORGANIZACIÓN MODERNA.

Durante la última década por la necesidad de desarrollar nuevas maneras de pensar en las empresas, para de esta forma ofrecer un mejor servicio y alcanzar avances rápidos e incluso radicales en el mercado, surgen las empresas modernas en las cuales se destacan las siguientes características:

- Se satisfacen las necesidades de cliente Los trabajadores quieren desafío, satisfacción y que se les reconozca, la estructura es plana y el trabajo se realiza en equipo, todos piensan y el jefe desempeña un papel de motivador enfocado al porque este tipo de empresa brinda lo que los clientes necesitan y quieren.
- En otros aspectos las organizaciones modernas al tener una tendencia a estructuras planas las distinciones de cargo no se basan en posiciones jerárquicas, sino en conocimientos y destrezas. Se orienta a los procesos para agregar valor y no a las estructuras; como sucede en las organizaciones tradicionales.

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se presenta a continuación, utiliza una orientación metodológica cuantitativa, con aportes cualitativos. Los aportes cuantitativos se utilizarán al aplicar el instrumento de recolección de datos "cuestionario con respuestas cerradas". Conjunto de preguntas formuladas con el propósito de conseguir respuestas a fin de obtener datos e información sobre un tema o problema específico.

Dentro de los aportes cualitativos a utilizar se encuentran, entrevistas semiestructuradas.

SUJETOS PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los sujetos participantes de la investigación corresponderán a 300 trabajadores que desempeñen labores en los distintos departamentos de Falabella, principalmente trabajadores.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En este ítem se utilizaran diferentes técnicas, las cuales se mencionan a continuación.

▪ Entrevista Semiestructurada

Técnica en la que una persona (entrevistador/a, solicita información de otra u otras, para obtener datos sobre un objetivo determinado. Presupone la existencia de al menos 2 personas y la posibilidad de la interacción verbal.

Organizadas entorno a núcleos temáticos o preguntas predefinidas, pudiendo agregar nuevos núcleos o preguntas de acuerdo a la dinámica de la entrevista.

- **Cuestionario**

Instrumento rigurosamente estandarizado que traduce y operacionaliza los problemas de investigación. Consta de 60 preguntas, sencillas, claras, concretas y concisas, con un lenguaje adecuado para que la interpretación sea inmediata e inequívoca.

FUENTES DE EXTRACCIÓN DE DATOS.

A objeto de la investigación realizada, se utilizaron como fuentes de información; base de datos, tanto de Falabella, Sucursal Viña del Mar, como Falabella Casa Matriz. Cabe destacar la entrega de documentación confidencial de la empresa, los cuáles constituyeron un aporte importante al Seminario de Título.

La Medición cuantitativa de Clima Organizacional se realiza por medio de un cuestionario que incluye 60 ítems referidos a nueve variables que componen el Clima Organizacional. Estos Ítems permiten dar una fuerte estabilidad, validez y confiabilidad en los resultados.

La escala de puntaje para los resultados de cada factor de la encuesta es de 1.0 a 10.0, en la modalidad de Likert. Se determino de forma empírica que el puntaje 5.0 constituye un punto de corte para discriminar entre los factores que son percibidos como Fortalezas de le Empresa y aquellos que son vistos como debilidades.

Las variables utilizadas son:

1. Relaciones Humanas: Vinculaciones entre las personas orientadas a crear y mantener relaciones basadas en ciertas reglas, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la persona.

Para el análisis del estudio de clima organizacional en la variable Relaciones Humanas se establecieron 2 Dimensiones, que son:

-Camaradería: Es el lazo cordial que existe entre el trabajador y sus compañeros.

-Credibilidad: Es la confianza que tiene el personal en sus superiores jerárquicos. Éstos son percibidos como consecuentes entre su discurso y su conducta.

2. Promoción: Percepción del trabajador sobre posibilidades de ascenso. Posibilidades de desarrollo en su nivel de conocimientos y destrezas.

3. Reconocimiento: Retroalimentación positiva. Consiste en atención personal, interés, aprobación y aprecio por el trabajo bien hecho.

4. Condiciones Físicas: Apreciación general que el trabajador tiene sobre las condiciones de temperatura, ruido, iluminación, calidad del aire, etc.

5. Trabajo Interesante: Aquel que permite disfrutar del mismo aplicando conocimientos, destrezas y habilidades. Recrea.

6. Tipos de supervisión: Imparcialidad. Relación equitativa que desarrollan los jefes con su personal, sin discriminaciones por edad, género, etc.; que se expresa tanto a nivel comunicacional, como en procesos de promoción o definición de contraprestaciones.

Dimensiones:

- Liderazgo
- Imparcialidad

7. Claridad de normas, políticas y prácticas administrativas: Percepción del personal respecto a claridad en las normas. Conocimiento del personal sobre las políticas y prácticas administrativas, su grado de adecuación y posibilidad de participación en éstas.

8. Orgullo: Es la identificación satisfactoria con la organización. Es la imagen favorable que tiene el personal sobre la organización en que trabaja.

-Sentido de pertenencia: Es la adhesión que tiene el trabajador con la organización; "sentirse parte de".

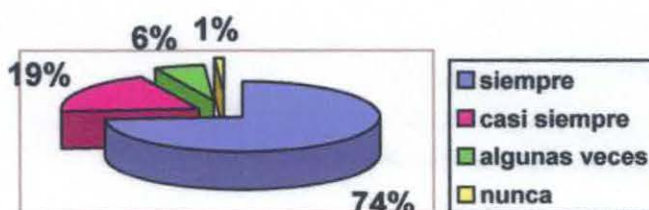
9. Remuneración: Percepción del personal sobre lo equitativa y ajustada a la realidad en que se encuentra su remuneración así como su grado de conformidad con ésta.

ANÁLISIS

ANÁLISIS POR PREGUNTAS

PR1: Soy aceptado por mi grupo de trabajo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	nunca	1,0	1,0	3
	Algunas veces	6,0	6,0	18
	Casi siempre	19,0	19,0	57
	siempre	74,0	74,0	222
	Total	100,0	100,0	300

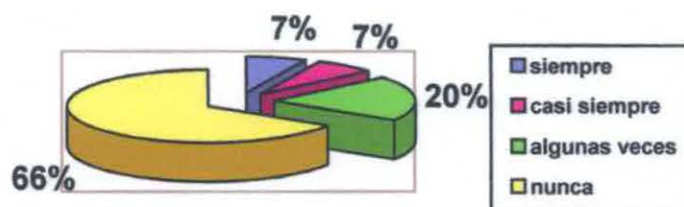


El personal de la organización manifiesta la existencia de un muy alto nivel de aceptación por parte del grupo de trabajo.

Lo anterior adquiere especial relevancia si consideramos la aceptación laboral como la acción y efecto de aprobar y admitir a una persona en un grupo de trabajo; y la importancia que ha ido adquiriendo el trabajo en equipo en el contexto altamente competitivo que caracteriza a la sociedad actual.

PR2: Los miembros del grupo son distantes conmigo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	siempre	7,0	7,0	21
	Casi siempre	7,0	7,0	21
	Algunas veces	20,0	20,0	60
	nunca	66,0	66,0	198
	Total	100,0	100,0	300

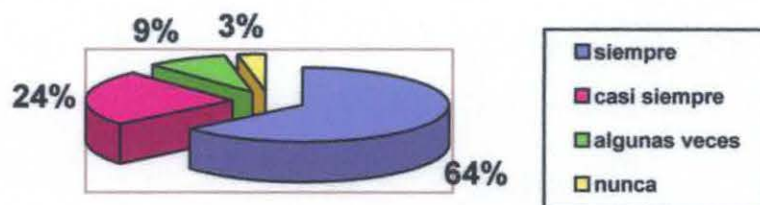


Los trabajadores de Falabella, en su mayoría indican que sus compañeros no son distantes.

Al respecto, cabe destacar la importancia que tiene para las personas su grupo de trabajo; en la medida que este constituye un subsistema especializado dentro de una organización; en que, por más pequeño que sea el grupo, cada miembro desempeña un rol técnico en que hay contacto y comunicación entre sus miembros. Por consiguiente, permite satisfacer en su interior otro tipo de necesidades psicosociales; conjuntamente con contribuir al desarrollo de valores y habilidades sociales.

PR3: Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	Nunca	3,0	3,0	9
	Algunas veces	9,0	9,0	27
	Casi siempre	24,0	24,0	72
	Siempre	64,0	64,0	192
	Total	100,0	100,0	300

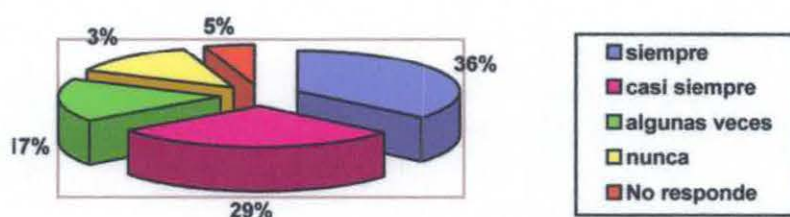


La mayoría de los trabajadores manifiesta que su grupo de trabajo lo hace sentirse cómodo.

Al respecto cabe mencionar que actualmente el trabajo es concebido no solo como una mera actividad productiva, sino que además como una interacción social con características de vinculación afectiva.

**PR4: Las personas no se preocupan por sus compañeros
De trabajo**

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No responde	5,0	5,0	15
	Nunca	13,0	13,0	39
	Algunas veces	17,0	17,0	51
	Casi siempre	29,0	29,0	87
	siempre	36,0	36,0	108
	Total	100,0	100,0	300



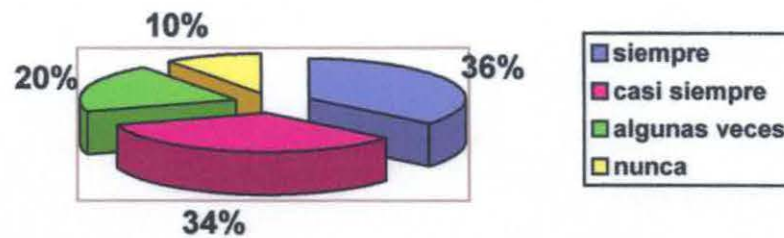
La mayoría de los trabajadores, manifiesta que en la empresa el personal se preocupa por sus compañeros.

Barnard al respecto menciona como un aspecto favorable la creación de grupos informales en el seno de la organización, ya que proporcionan comprensión y motivación en aquellas áreas en las que la organización es deficitaria.

PR5: El grupo de trabajo valora mis aportes

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	nunca	10,0	10,0	30

Algunas veces	20,0	20,0	60
Casi siempre	34,0	34,0	102
siempre	36,0	36,0	108
Total	100,0	100,0	300

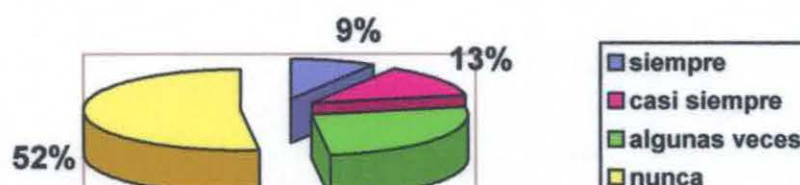


La mayoría de los trabajadores, expresa que sus compañeros valoran sus aportes.

En relación a lo anterior, cabe mencionar que el trabajo en equipo demanda una comunicación adecuada, en que cada integrante se sienta motivado en expresar sus ideas libremente.

PR6: Los miembros del grupo no tienen en cuenta mis Opiniones

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	siempre	9,0	9,0	27
	Casi siempre	13,0	13,0	39
	Algunas veces	26,0	26,0	78
	nunca	52,0	52,0	156
	Total	100,0	100,0	300

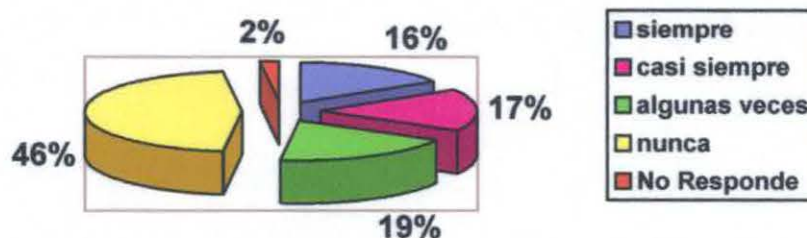


Gran parte de los trabajadores expresa que se toma en cuenta su opinión en la empresa.

Al respecto cabe destacar la importancia del modelo de Barnard³⁶ el cual define la naturaleza de las organizaciones como sistema de cooperación en los que racionalidad y espontaneidad son igualmente protagonistas para la vida de las empresas. Su concepto inicial de cooperación conduce a la definición de la organización como un sistema de actividades o fuerzas de dos o mas personas concientemente coordinadas.

PR7: En el trabajo no puedo ser yo misma/o

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No responde	2,0	2,0	6
	Siempre	16,0	16,0	48
	Casi siempre	17,0	17,0	51
	Algunas veces	19,0	19,0	57
	nunca	46,0	46,0	138
	Total	100,0	100,0	300



La mayoría de los trabajadores opina que puede ser autentico en su actividad laboral.

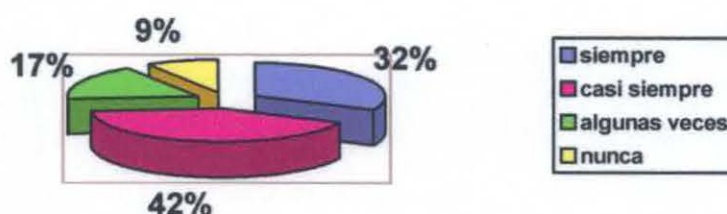
En relación a esto, cabe mencionar la importancia que adquiere la autenticidad que refleja ser uno mismo y del todo en cada situación, es una

³⁶ Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

respuesta inmediata, directa, inteligente, sencilla. Es una respuesta que se produce instantáneamente.

PR8: En el ambiente laboral se refleja un alto grado de compañerismo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	Nunca	9,0	9,0	27
	Algunas veces	17,0	17,0	51
	Casi siempre	42,0	42,0	126
	siempre	32,0	32,0	96
	Total	100,0	100,0	300



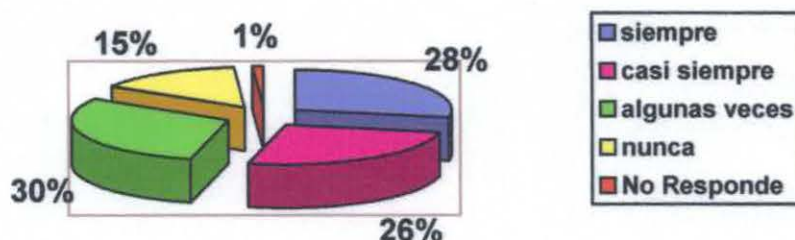
Los trabajadores indican que en el ambiente laboral se refleja un alto grado de compañerismo.

Respecto a esto, cabe destacar que las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, la empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Maslow, plantea que las necesidades de aceptación social, se encuentran en un tercer nivel de importancia, es decir una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, se dan éstas, las cuáles tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades, tenemos las de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ella, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse parte de él, entre otras.

PR9: Durante la jornada laboral hay una competitividad permanente

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No responde	1,0	1,0	3
	Siempre	28,0	28,0	84
	Casi Siempre	26,0	26,0	78
	Algunas veces	30,0	30,0	90
	Nunca	15,0	15,0	45
	Total	100,0	100,0	300



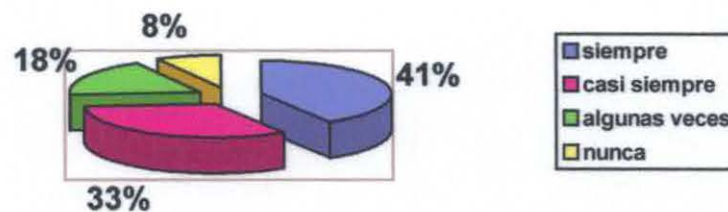
Existe un porcentaje significativo de trabajadores, que manifiesta que en la empresa hay una competitividad permanente.

Al respecto, cabe mencionar, el Diccionario de la Real Academia Española el cual define el término competitividad como la capacidad de competir o como la rivalidad para la consecución de un fin.

En el ámbito económico y social, la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados. Si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición.

PR10: Siento a mis compañeros de trabajo como un grupo cercano

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	Nunca	8,0	8,0	24
	Algunas Veces	18,0	18,0	54
	Casi Siempre	33,0	33,0	99
	Siempre	41,0	41,0	123
	Total	100,0	100,0	300

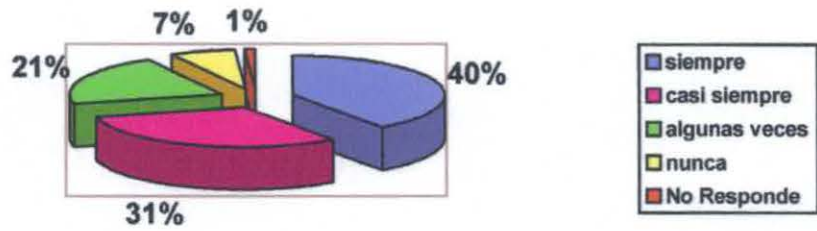


Los trabajadores componen un grupo cohesionado. La mayoría de los trabajadores declara sentir a sus compañeros como un grupo cercano.

Al respecto, cabe destacar que la fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado.

PR11: La jefatura generalmente apoya las decisiones que tomo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Nunca	7,0	7,0	27
	Algunas Veces	21,0	21,0	63
	Casi Siempre	31,0	31,0	93
	Siempre	40,0	40,0	120
Total		100,0	100,0	300

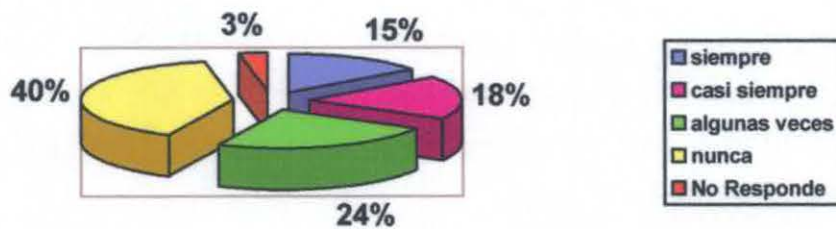


La mayoría de los trabajadores manifiesta sentirse respaldado por las decisiones que toman.

Al respecto cabe mencionar que el respaldo organizacional, proporciona a los trabajadores confianza y autonomía en la realización de sus actividades laborales.

PR12: No se me mantiene informado acerca de los temas y cambios importantes de la empresa

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	3,0	3,0	9
Siempre	15,0	15,0	15
Casi Siempre	18,0	18,0	54
Algunas Veces	24,0	24,0	72
Nunca	40,0	40,0	120
Total	100,0	100,0	300

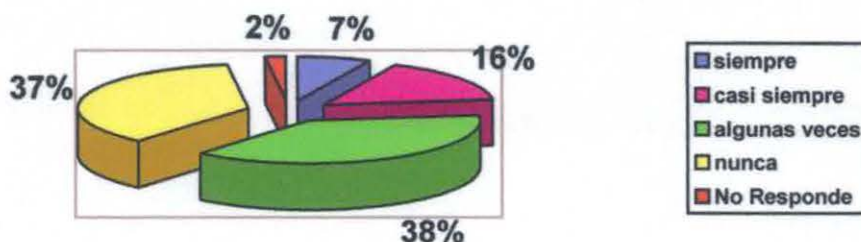


Las opiniones de los trabajadores respecto a la difusión de información relevante de la empresa están divididas.

En relación a esto, cabe destacar que los canales formales de comunicación interna de una organización sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas.

PR13: La jefatura crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos			
No Responde	2,0	2,0	6
Siempre	7,0	7,0	21
Casi Siempre	16,0	16,0	48
Algunas Veces	38,0	38,0	114
Nunca	37,0	37,0	111
Total	100,0	100,0	300



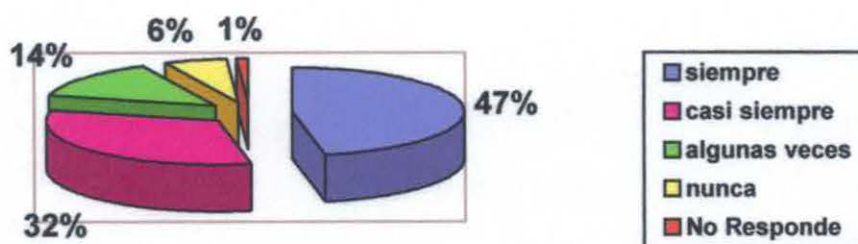
Los trabajadores en su mayoría, declaran que sus jefes no crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Thomas Peters y Robert Waterman³⁷, destacan dentro de los aspectos claves de las empresas de administración de excelencia la confianza otorgada a los empleados, de modo que estos forman parte activa de la empresa, siendo socios de la misma tarea y que harán todo lo que este a su alcance para hacerla bien. La confianza genera comportamientos acordes a ella.

³⁷Darío Rodríguez. "Gestión Organizacional". Tercera Edición.1992

PR14: Existe claridad en la información dada por mis superiores

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Nunca	6,0	6,0	18
	Algunas Veces	14,0	14,0	42
	Casi Siempre	32,0	32,0	96
	Siempre	47,0	47,0	141
	Total	100,0	100,0	300



Hay un entendimiento claro en la información impartida por los superiores, esto es declarado por la mayoría de los trabajadores.

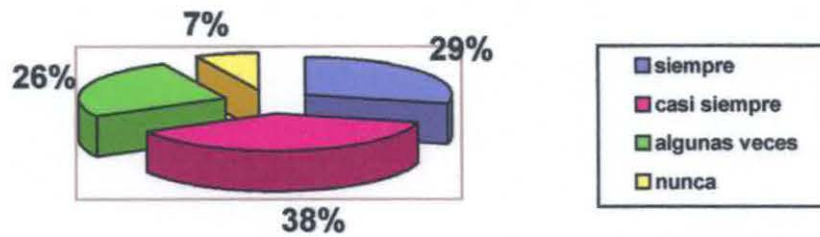
En relación a esto, es posible señalar que el hecho de que los canales de comunicación sean claros, facilita el desempeño laboral, ya que de este modo no hay información informal e influencia nociva de esta.

“Es mejor informar acerca de todo a todos, que dejar que el rumor con su secuela de inseguridad y desconfianza tenga lugar.”³⁸

PR15: Existe por parte de mis superiores consistencia entre lo que se dice y se hace

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	Nunca	7,0	7,0	21
	Algunas Veces	26,0	26,0	78
	Casi Siempre	38,0	38,0	114
	Siempre	29,0	29,0	87
	Total	100,0	100,0	300

³⁸ Darío Rodríguez. “Gestión Organizacional”. Tercera Edición 1992.

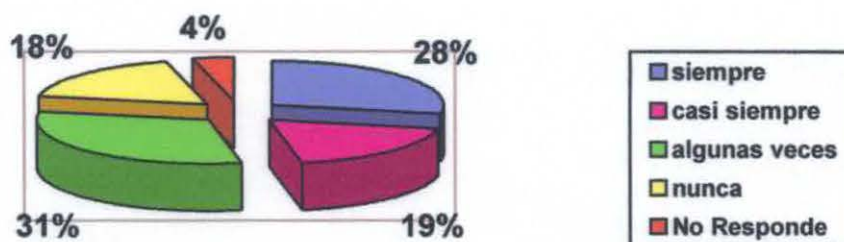


Los trabajadores de Falabella, en su mayoría declaran que existe concordancia entre lo que se dice y se hace.

Al respecto, cabe mencionar como el primer componente de la confianza; la credibilidad, esta se refiere a la capacidad de la jefatura de ser percibida como creíble. Es decir, los empleados creen que lo que dice es cierto, que sus acciones son consistentes con sus palabras y que su acción es ética en la conducción del negocio. Para que exista confianza en este sentido, los líderes no sólo deben expresar su compromiso con el cambio sino que también deben ponerlo en práctica.

PR16: Existe objetividad en el trato por parte de la jefatura

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	4,0	4,0	12
Nunca	18,0	18,0	54
Algunas Veces	31,0	31,0	93
Casi Siempre	19,0	19,0	57
Siempre	28,0	28,0	84
Total	100,0	100,0	300



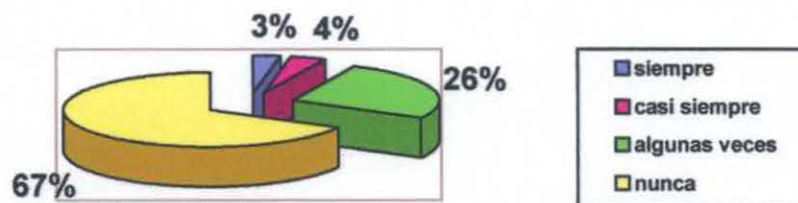
Existe una opinión dividida en la cual un porcentaje muy cercano al 50% de los trabajadores percibe objetividad y un porcentaje similar no esta de acuerdo.

Al respecto cabe destacar, la objetividad; la cual es definida por Kant como validez universal, esto es, validez para todos los hombres, con independencia de su religión, cultura, época o lugar, por contraposición con aquello que vale sólo para unos pocos. De modo que la objetividad se opone al relativismo.

Objetividad es sinónimo de imparcialidad, impersonalidad.

PR18: Es difícil hablar con mis jefes

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	Siempre	3,0	3,0	9
	Casi Siempre	4,0	4,0	12
	Algunas Veces	26,0	26,0	78
	Nunca	67,0	67,0	201
	Total	100,0	100,0	300



Casi la totalidad del personal declara que la comunicación con sus superiores es de fácil acceso.

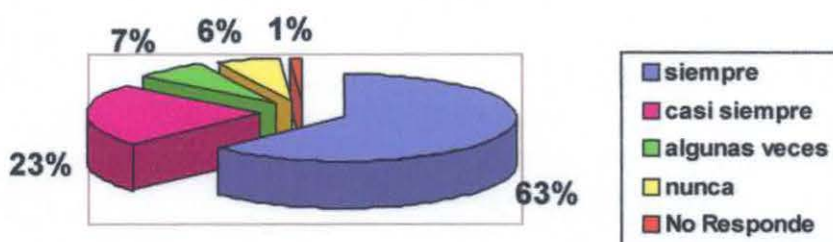
En relación a esto, cabe destacar que la comunicación constituye un importante mecanismo de coordinación, el que da vida al sistema organizacional. El diseño de la organización procura materializar formalmente

los canales a través de los cuales se produzcan comunicaciones que faciliten la toma de decisiones y permita su eficaz ejecución”³⁹

Peters y Waterman⁴⁰ Las empresas de excelencia se caracterizan por una administración cercana y presencial; lo que significa que los ejecutivos están siempre presentes, mostrando su interés y compromiso con la empresa y sus valores.

PR19: El trato de la jefatura es respetuoso y cordial hacia sus Subordinados

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Nunca	6,0	6,0	18
	Algunas Veces	7,0	7,0	21
	Casi Siempre	23,0	23,0	69
	Siempre	63,0	63,0	189
	Total	100,0	100,0	300



Los trabajadores, en su mayoría expresan, que sus superiores tienen un trato respetuoso y cordial con ellos.

Al respecto cabe mencionar que el Respeto corresponde según la escala de necesidades de Maslow a las necesidades personales o de estima.

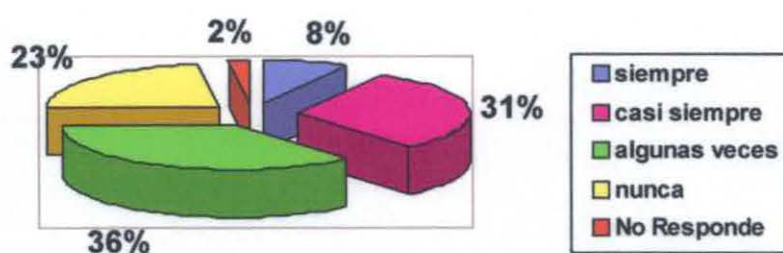
El respeto en la empresa es clave para un ambiente positivo y más productivo.

³⁹ “Gestión Organizacional”, Darío Rodríguez. Tercera Edición. 1992.

⁴⁰ “Gestión Organizacional”, Darío Rodríguez. Tercera Edición. 1992.

PR20: Las órdenes impartidas por mis superiores son arbitrarias

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	2,0	2,0	6
	Siempre	8,0	8,0	24
	Casi Siempre	31,0	31,0	93
	Algunas Veces	36,0	36,0	108
	Nunca	23,0	23,0	69
	Total	100,0	100,0	300



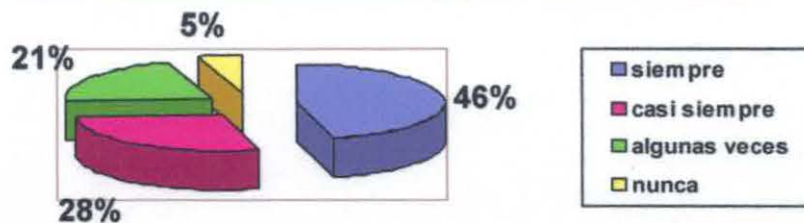
Un porcentaje considerable de trabajadores, expresan que las órdenes impartidas por sus jefes no son arbitrarias.

Al respecto cabe señalar, que el estilo de liderazgo imperante en una organización influye de manera importante en su cultura, impregnándola de un sello.

Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno caracterizado por un estilo de dirección diferente y se refleja en el clima laboral, entre ellos se encuentra el sistema autoritario: este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las tomas de decisiones son adoptadas por los mandos más altos de la organización y desde allí se difunden manteniendo una línea burocratizada de conducto regular. Los procesos de control son centralizados y formalizados. El clima laboral de este tipo de sistemas es de desconfianza, temo e inseguridad.

PR21: Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	Nunca	5,0	5,0	15
	Algunas Veces	21,0	21,0	63
	Casi Siempre	28,0	28,0	84
	Siempre	46,0	46,0	138
	Total	100,0	100,0	300

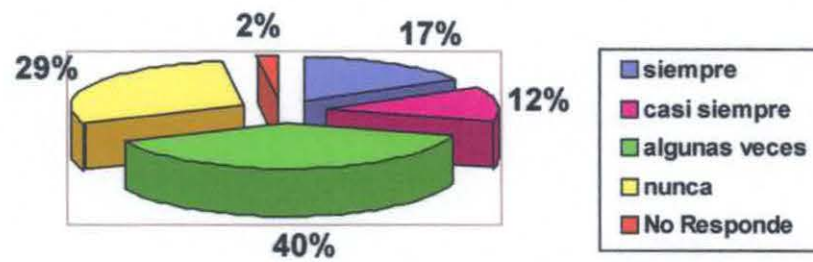


Los trabajadores mayoritariamente manifiestan conocer los beneficios otorgados por la empresa.

Al respecto cabe mencionar que Barnard destaca que las organizaciones exigen que sus miembros contribuyan, al logo del propósito común. A cambio, se les ofrece compensaciones no solo en forma de salario, sino también de prestigio, de aprendizaje, de realización personal, etc., según las diversas dimensiones de la motivación individual.

PR22: Mis jefes tienen empleados favoritos

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	2,0	2,0	6
	Siempre	17,0	17,0	51
	Casi Siempre	12,0	12,0	36
	Algunas Veces	40,0	40,0	120
	Nunca	29,0	29,0	87
	Total	100,0	100,0	300

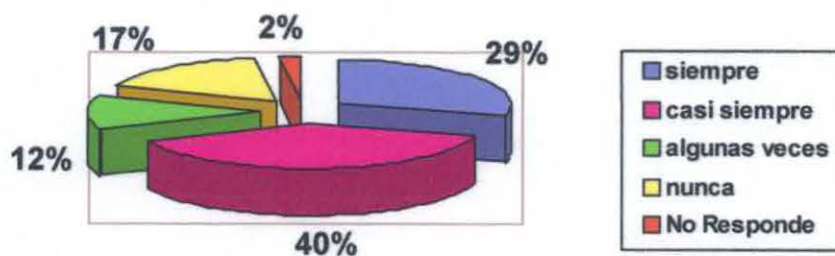


Los trabajadores expresan, que en la empresa existen ciertas preferencias de parte de sus superiores.

Al respecto cabe destacar que los directivos al momento de dirigir la organización deben promover y proteger que no existan empleados favoritos y que estos no se sientan en desventaja frente a otros trabajadores.

PR23; No estoy de acuerdo con mi sueldo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	2,0	2,0	6
	Nunca	17,0	17,0	51
	Algunas Veces	12,0	12,0	36
	Casi Siempre	40,0	40,0	120
	Siempre	29,0	29,0	87
	Total	100,0	100,0	300

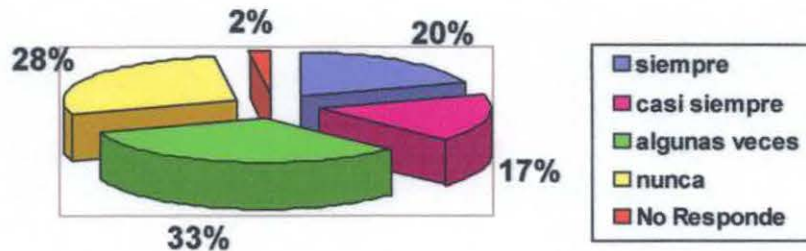


La mayoría de los trabajadores, expresa no estar de acuerdo con las remuneraciones otorgadas por la empresa.

Al respecto cabe mencionar la clasificación que otorga Herzberg a la remuneración, pertenece a las dimensiones de carácter higiénico o de mantenimiento, vale decir, esta dimensión en su sola presencia no genera motivación. Sin embargo es una variable interviniente en los fenómenos de insatisfacción laboral.

PR24; A las personas aquí se les paga justamente por su trabajo

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	2,0	2,0	6
Siempre	20,0	20,0	60
Casi Siempre	17,0	17,0	51
Algunas Veces	33,0	33,0	99
Nunca	28,0	28,0	84
Total	100,0	100,0	300

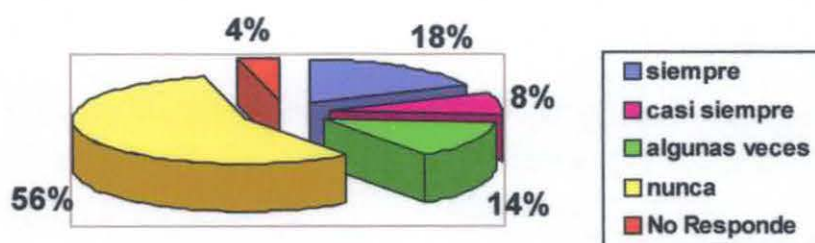


La mayoría de los trabajadores manifiestan que la empresa no les otorga una remuneración justa.

En relación a esto, cabe señalar el planteamiento de Weber; la obtención de una remuneración, forma parte de la finalidad económica interna y es otorgado a todos los integrantes de una empresa a cambio de un trabajo realizado, a unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios o prestaciones. El hecho de obtener una remuneración permite acceder con mayor facilidad a ciertos satisfactores que además de proporcionar alimento y seguridad producen aceptación por parte de la sociedad y por distintos estratos sociales.

PR25; En la empresa no se realiza discriminación por sexo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Nunca	56,0	56,0	168
	Algunas Veces	14,0	14,0	42
	Casi Siempre	8,0	8,0	24
	Siempre	18,0	18,0	54
	Total	100,0	100,0	300

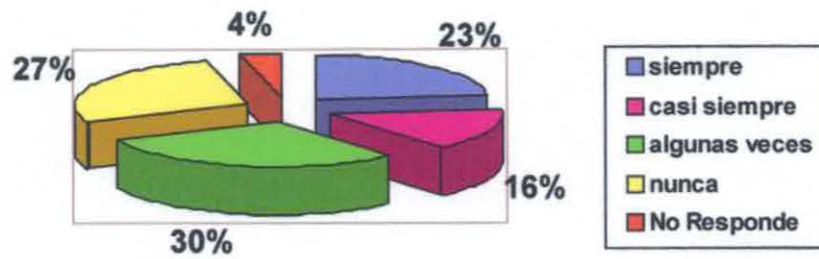


Los trabajadores expresan que en la organización se denota una diferencia de género considerable.

Al respecto cabe señalar que la participación femenina en el mercado de trabajo ha manifestado una tendencia creciente en los últimos años. A pesar de ello, existen marcadas diferencias entre hombres y mujeres en lo referente a las condiciones laborales. Estas circunstancias están dadas por un conjunto de factores tales como la condición de actividad, la categoría y calificación asignada a los puestos de trabajo, y otras cuestiones relacionadas con la formalidad y el acceso a ciertos derechos propios de los trabajadores.

PR26; Existe claridad en el proceso para obtener promociones y ascensos

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Nunca	27,0	27,0	81
	Algunas Veces	30,0	30,0	90
	Casi Siempre	16,0	16,0	48
	Siempre	23,0	23,0	69
	Total	100,0	100,0	300

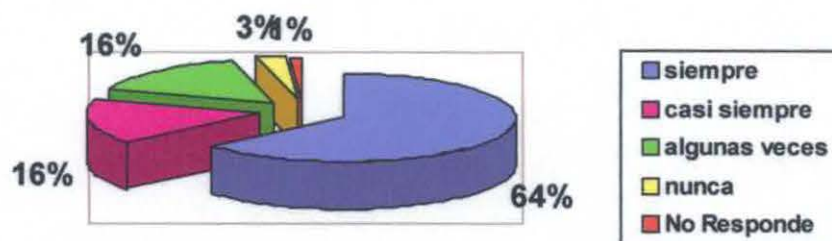


Los trabajadores de Falabella manifiestan no tener claridad en el proceso de obtener promociones y ascensos.

Al respecto, cabe señalar que la claridad organizacional mide la percepción del personal respecto de cuan bien definidos, organizados y lógicamente estructurados están los cargos; así como el conocimiento que los miembros de la empresa tienen de los objetivos y metas de su unidad.

PR27; En la empresa recibo un buen trato, independiente de mi cargo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Nunca	3,0	3,0	9
	Algunas Veces	16,0	16,0	48
	Casi Siempre	16,0	16,0	48
	Siempre	64,0	64,0	192
	Total	100,0	100,0	300

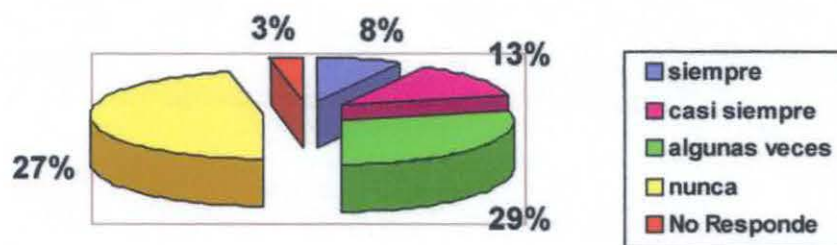


Los trabajadores, manifiestan tener un buen trato de parte de sus superiores, independiente de su cargo.

Al respecto cabe señalar que la función principal del directivo es lograr que la organización informal se integre en el sistema de comunicación de arriba abajo de modo que la autoridad sea vigorosa y la empresa llegue a funcionar como un eficiente sistema de cooperación.

PR28; Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Siempre	8,0	8,0	24
	Casi Siempre	13,0	13,0	39
	Algunas Veces	29,0	29,0	87
	Nunca	47,0	47,0	141
	Total	100,0	100,0	300

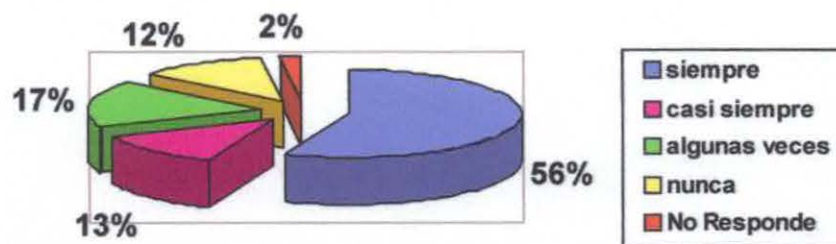


La mayoría del personal, expresa que sus aspiraciones no se ven frustradas con las políticas de la empresa.

Al respecto es posible señalar que las políticas de una empresa corresponden a las normas y acciones que tienen como finalidad el surgimiento de ésta. Ala vez si estas coinciden con las aspiraciones laborales de los trabajadores se puede obtener un resultado más eficaz.

PR29; En la empresa se trata a todos por igual sin importar la edad

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	2,0	2,0	6
	Nunca	12,0	12,0	36
	Algunas Veces	17,0	17,0	51
	Casi Siempre	13,0	13,0	39
	Siempre	56,0	56,0	168
	Total	100,0	100,0	300

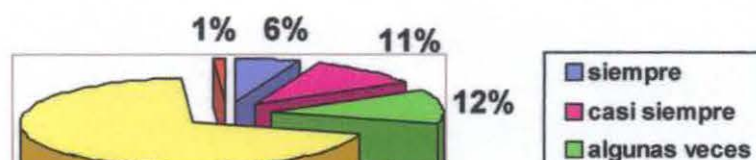


Los trabajadores en su mayoría, declaran ser tratados por igual sin importar su edad.

Ouchi plantea la existencia de una cultura compartida que incluya la idea de la empresa como una institución de largo plazo donde los trabajadores permanezcan el mayor tiempo posible y traspasen los conocimientos.

PR30; La gente es tratada de acuerdo a su condición social

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Siempre	6,0	6,0	18
	Casi Siempre	11,0	11,0	33
	Algunas Veces	12,0	12,0	36
	Nunca	70,0	70,0	110
	Total	100,0	100,0	300

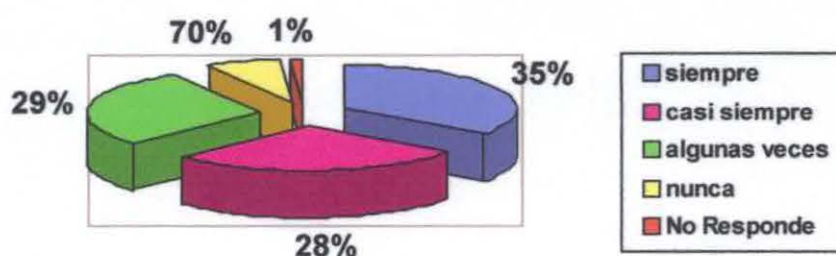


Los trabajadores, declaran ser tratados por igual, independiente de su condición social.

Al respecto cabe señalar que al dirigir una empresa, el líder organizativo no toma en cuenta la condición social de los trabajadores. Se centra en aspectos tales como; el desempeño, la responsabilidad y el grado de compromiso con la empresa.

PR31; La empresa me brinda los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Nunca	7,0	7,0	21
	Algunas Veces	29,0	29,0	87
	Casi Siempre	28,0	28,0	84
	Siempre	35,0	35,0	105
	Total	100,0	100,0	300

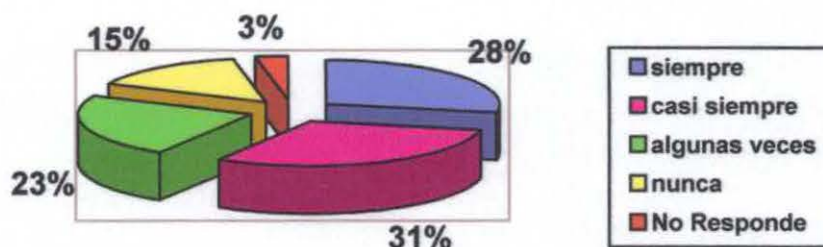


Los trabajadores en su mayoría, manifiestan que la empresa les otorga las herramientas necesarias para que realicen su trabajo de forma adecuada.

Al respecto cabe señalar, que las organizaciones actuales presentan mayor interés por la capacitación de sus trabajadores, enfocándose a la vez al momento de seleccionar su personal en personas con nivel de estudio técnico o nivel superior.

PR32; Se reconoce mi desempeño laboral

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Nunca	15,0	15,0	45
	Algunas Veces	23,0	23,0	99
	Casi Siempre	31,0	31,0	93
	Siempre	28,0	28,0	84
	Total	100,0	100,0	300



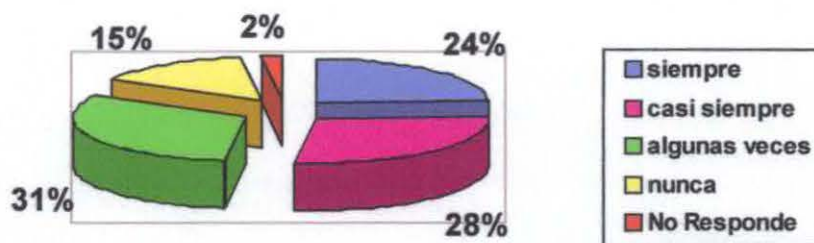
Los trabajadores, indican que la empresa reconoce su desempeño laboral.

Al respecto cabe señalar "El Poder del Reconocimiento, el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento"⁴¹.

⁴¹ Raúl Abad. "El Poder del Reconocimiento".

PR33: La empresa me ayuda a mejorar mi calidad de vida

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	2,0	2,0	6
	Nunca	15,0	15,0	45
	Algunas Veces	31,0	31,0	93
	Casi Siempre	28,0	28,0	84
	Siempre	24,0	24,0	72
	Total	100,0	100,0	300



Los trabajadores, mencionan que la organización contribuye al mejoramiento de su calidad de vida.

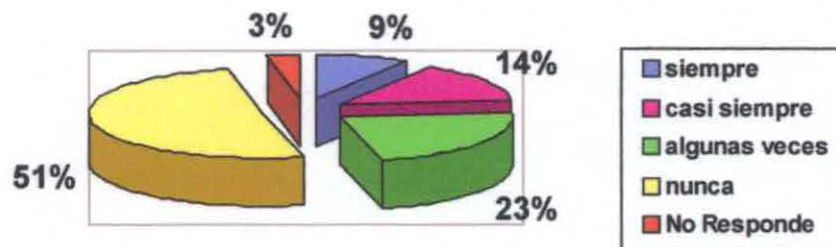
En relación a esto, cabe señalar El Respaldo Organizacional, como el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que el personal percibe de la empresa.

Al respecto cabe señalar que el trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de ésta. No hay calidad de vida sin trabajo: las necesidades materiales y gran parte de las espirituales solo pueden satisfacerse con el trabajo⁴².

PR34: La empresa no es un lugar grato para trabajar

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Siempre	9,0	9,0	27
	Casi Siempre	14,0	14,0	42
	Algunas Veces	23,0	23,0	69
	Nunca	51,0	51,0	153
	Total	100,0	100,0	300

⁴² Trabajo y calidad de vida, Lázaro González Rodríguez, Cuba, 2005

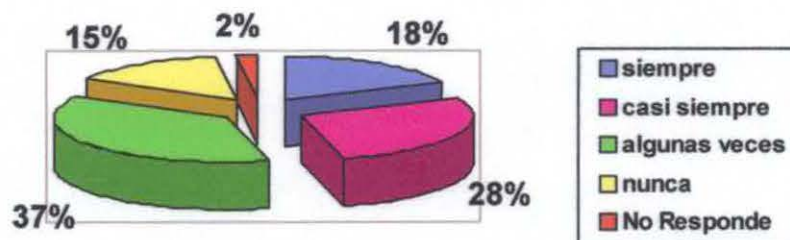


Para la mayoría de los trabajadores, la empresa resulta un lugar agradable de trabajo.

Al respecto cabe mencionar, que las empresas pueden ofrecer otros beneficios además de la remuneración, y una de éstas es que la actividad productiva se desarrolle en un ambiente grato, donde la calidez del equipo, la comunicación y la participación, son algunas de las características fundamentales.

PR35; La infraestructura contribuye a un buen desempeño laboral

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	2,0	2,0	6
	Nunca	15,0	15,0	45
	Algunas Veces	37,0	37,0	111
	Casi Siempre	28,0	28,0	84
	Siempre	18,0	18,0	54
	Total	100,0	100,0	300

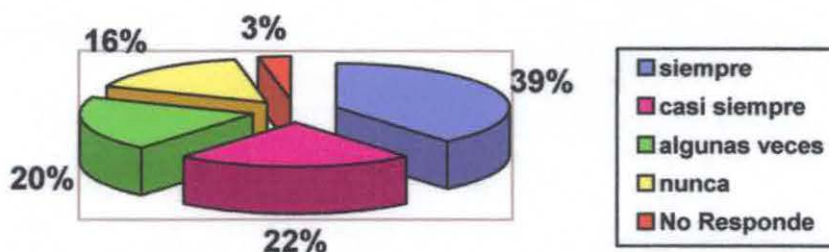


Las cifras reflejadas no demuestran una total conformidad de los trabajadores respecto a la infraestructura existente, o como ésta les contribuye a un buen desempeño laboral.

Al respecto, cabe mencionar que las inversiones en infraestructura influyen indirectamente en la productividad del resto de los insumos en el proceso productivo y de las empresas, La infraestructura no cumple una función en sí misma sino en relación a la provisión del servicio que de ésta emana.

PR36: La empresa se preocupa de hacer talleres de crecimiento personal

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Nunca	16,0	16,0	48
	Algunas Veces	20,0	20,0	60
	Casi Siempre	22,0	22,0	66
	Siempre	39,0	39,0	117
	Total	100,0	100,0	300

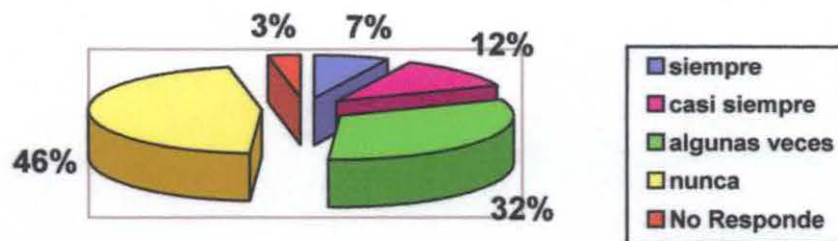


De acuerdo a lo expresado en los resultados, los trabajadores expresan sentir que la empresa se preocupa de hacer talleres de crecimiento personal.

Al respecto cabe menciona que los talleres de crecimiento personal en las grandes empresas han tenido gran aumento. Ayudando a disminuir los estresores, y mejorando la calidad del trabajador.

PR37: No me siento conforme con los beneficios entregados por la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Validos	No Responde	3,0	3,0	9
	Siempre	7,0	7,0	21
	Casi Siempre	12,0	12,0	36
	Algunas Veces	32,0	32,0	96
	Nunca	46,0	46,0	138
	Total	100,0	100,0	300



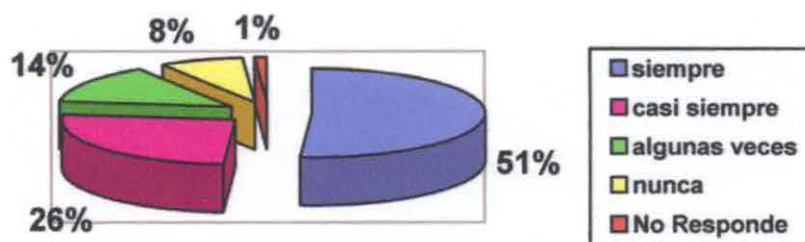
Los trabajadores se encuentran conformes con los beneficios otorgados por la empresa.

Al respecto cabe mencionar que los Beneficios, tienen como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo⁴³.

PR38: Existe respeto entre los compañeros de trabajo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	1,0	1,0	3
	Nunca	8,0	8,0	24
	Algunas Veces	14,0	14,0	42
	Casi Siempre	26,0	26,0	78
	Siempre	51,0	51,0	153
	Total	100,0	100,0	300

⁴³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. II Edición. México. 1994.

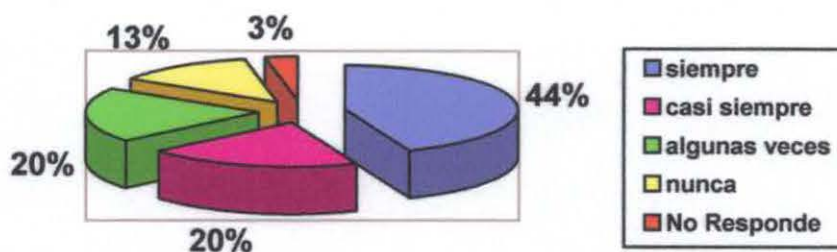


Los trabajadores mayoritariamente expresan, que en la organización si existe respeto entre el grupo.

El Respeto es una forma de interacción social que comprende tanto los elementos comunicacionales de respeto por la persona, como a un nivel más profundo, en la concepción del trabajador como persona integrante de una familia y un grupo laboral; con necesidades e inquietudes multidimensionales, cuya satisfacción está asociada a una mayor calidad de vida.

PR39: Cuento con apoyo profesional para mejorar aspectos de mi persona

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			
No Responde	3,0	3,0	9
Nunca	13,0	13,0	39
Algunas Veces	20,0	20,0	60
Casi Siempre	20,0	20,0	60
Siempre	44,0	44,0	132
Total	100,0	100,0	300

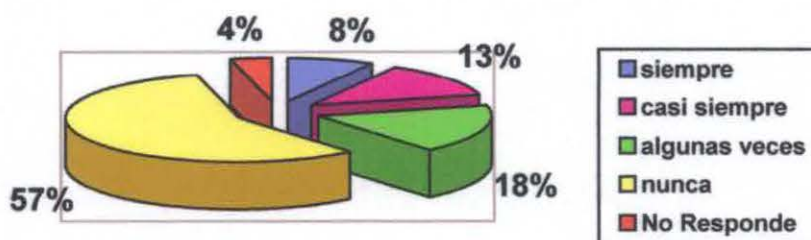


Los trabajadores manifiestan, que en la empresa encuentran apoyo para mejorar aspectos personales.

Al respecto cabe señalar que las organizaciones modernas, se preocupan del bienestar personal de sus trabajadores, ya que saben que paralelo a esto los trabajadores pueden mejorar aspectos laborales.

PR40: No me siento valorado/a como persona dentro de la empresa

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	4,0	4,0	12
Siempre	8,0	8,0	24
Casi Siempre	13,0	13,0	39
Algunas Veces	18,0	18,0	54
Nunca	57,0	57,0	171
Total	100,0	100,0	300



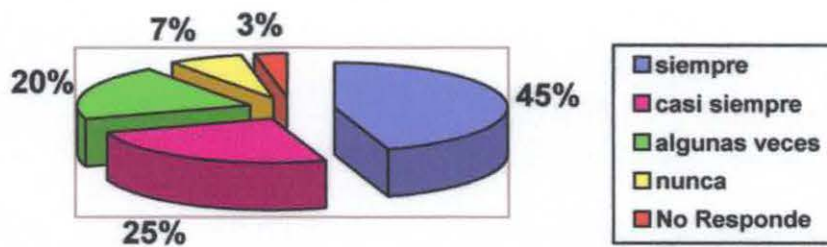
Los trabajadores en su mayoría, expresan sentirse valorados como persona dentro de la empresa.

Al respecto cabe señalar que de acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow⁴⁴ las necesidades personales o de estima se encuentran en un cuarto nivel y contempla el hecho de sentirse valorado como persona.

⁴⁴ Sociología de las Organizaciones. Antonio Lucas Marín. Pablo García Ruiz.

PR41: Me interesa el futuro de la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Nunca	7,0	7,0	21
	Algunas Veces	20,0	20,0	60
	Casi Siempre	25,0	25,0	75
	Siempre	45,0	45,0	135
	Total	100,0	100,0	300

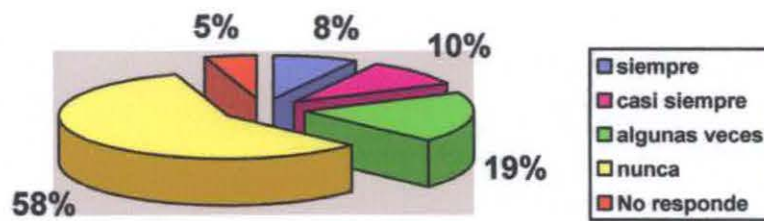


Gran parte de los trabajadores, expresa que les interesa el futuro de la empresa.

Respecto a esto es posible mencionar el interés de los trabajadores por el futuro de la empresa, consiste en que sienten que, teniendo futuro la empresa, ellos pueden conseguir una estabilidad laboral.

PR42: No recomiendo la empresa como lugar de trabajo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	5,0	5,0	15
	Siempre	8,0	8,0	24
	Casi Siempre	10,0	10,0	30
	Algunas Veces	19,0	19,0	57
	Nunca	58,0	58,0	174
	Total	100,0	100,0	300

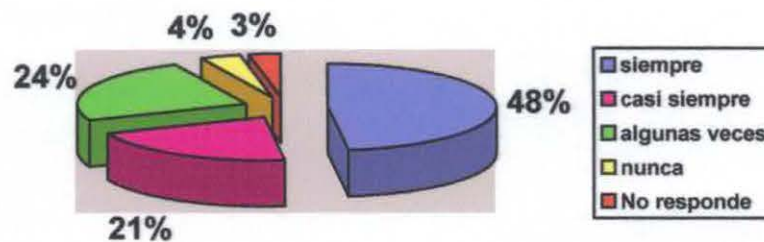


La mayoría de los trabajadores, menciona que recomienda a la empresa como lugar para trabajar.

Hertzberg plantea en su teoría, que parte importante del rendimiento de los trabajadores lo constituye la comodidad que presenten éstos, ya que es un satisfactor de gran magnitud que se refleja en el rendimiento laboral.

PR43 Siento orgullo de ser parte de la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Nunca	4,0	4,0	12
	Algunas Veces	24,0	24,0	102
	Casi Siempre	21,0	21,0	63
	Siempre	48,0	48,0	144
	Total	100,0	100,0	300



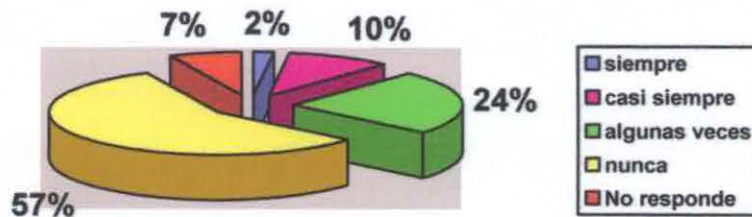
Un porcentaje mayoritario de trabajadores expresa, sentirse orgulloso de ser parte de la empresa.

Al respecto, cabe señalar a Deming⁴⁵; en su modelo de Calidad total expresa que en la mayoría de las organizaciones occidentales se recurre a procedimientos de evaluación y motivación de los trabajadores, que hacen muy difícil para estos experimentar sentimientos de orgullo por su trabajo.

Las condiciones físicas del trabajo son adicionalmente poco gratas. Si se hace un esfuerzo destinado a mejorar estas condiciones, entregando un entorno seguro y digno para el trabajo, se podrá conseguir que los trabajadores desarrollen el sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho.

PR44 Sería más feliz en otra empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	7,0	7,0	21
	Siempre	2,0	2,0	6
	Casi Siempre	10,0	10,0	30
	Algunas Veces	24,0	24,0	72
	Nunca	57,0	57,0	171
	Total	100,0	100,0	300



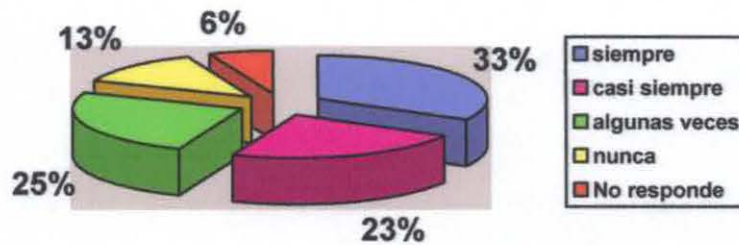
Casi la totalidad de los trabajadores, manifiesta que no sería feliz en otra empresa.

Al respecto cabe señalar que Maslow, destaca las necesidades de autorrealización, que son superiores y producto del desarrollo, están relacionadas con la explotación de todas las potencialidades y sentirse una persona plena.

⁴⁵ Darío Rodríguez. "Gestión Organizacional". Tercera Edición. 1992.

PR45 Me proyecto trabajando en la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	6,0	6,0	18
	Nunca	13,0	13,0	39
	Algunas Veces	25,0	25,0	75
	Casi Siempre	23,0	23,0	69
	Siempre	33,0	33,0	99
	Total	100,0	100,0	300

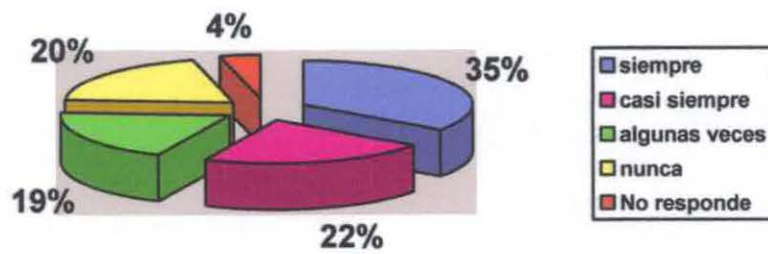


La mayoría de los trabajadores declara, proyectarse en la empresa.

Al respecto es posible mencionar que William Ouchi en su teoría Z, plantea que, un empleo es la parte estructural de la vida de los trabajadores, por ello, al desarrollarse totalmente dentro de una organización, la persona se integra y crea un sentido de pertenencia.

PR46 Siento que he tenido crecimiento profesional gracias a la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Nunca	20,0	20,0	60
	Algunas Veces	19,0	19,0	57
	Casi Siempre	22,0	22,0	66
	Siempre	35,0	35,0	105
	Total	100,0	100,0	300

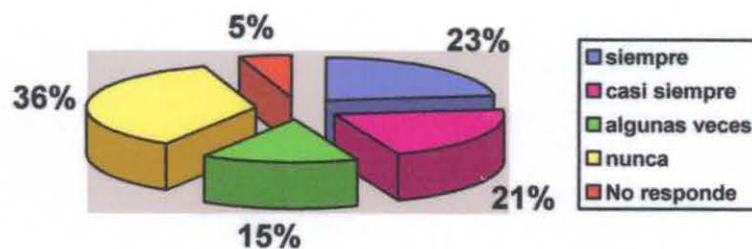


Los trabajadores en su mayoría, declaran haber tenido un crecimiento profesional gracias a la organización.

Al respecto cabe mencionar, lo señalado por Maslow⁴⁶ en la jerarquía de necesidades, la de autorrealización que contempla los deseos de máximo desarrollo del potencial personal.

PR47: No me interesan los logros de la empresa

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	5,0	5,0	15
Siempre	23,0	23,0	69
Casi Siempre	21,0	21,0	63
Algunas Veces	15,0	15,0	45
Nunca	36,0	36,0	108
Total	100,0	100,0	300



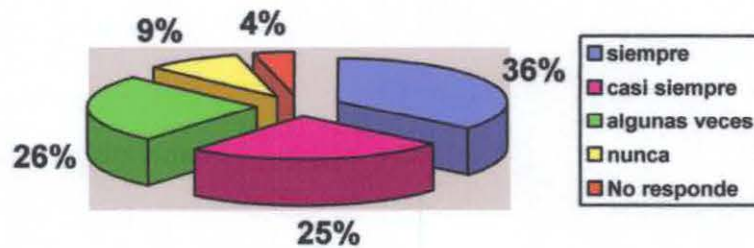
Los resultados, dejan en manifiesto, que no a todos los trabajadores les interesa el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

⁴⁶ Sociología de las Organizaciones. Antonio Lucas Marín. Pablo García Ruiz.

Al respecto, cabe destacar a Barnard, el cual manifiesta, que debe existir una cooperación entre los trabajadores y la organización, de tal modo que ambas partes trabajen por la consecución de objetivos comunes, ya que al lograr cumplir los objetivos organizacionales, de esta misma forma se cumplirán los personales.

PR48: Apoyo las políticas de la empresa

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	4,0	4,0	12
Nunca	9,0	9,0	27
Algunas Veces	26,0	26,0	78
Casi Siempre	25,0	25,0	75
Siempre	36,0	36,0	108
Total	100,0	100,0	300



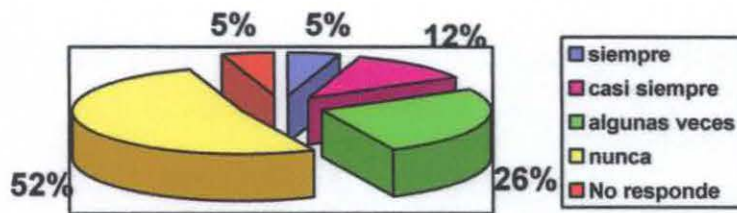
Los trabajadores, declaran que las políticas de la empresa, son apoyadas por casi la totalidad del personal.

Al respecto cabe mencionar que las políticas de la empresa⁴⁷; corresponden a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse. La formalización no significa necesariamente anotación escrita, por lo que puede haber normas formalizadas no escritas.

⁴⁷ Darío Rodríguez. "Gestión Organizacional". Tercera Edición. 1992.

PR49: No me siento a gusto con mi lugar de trabajo

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	5,0	5,0	15
	Siempre	5,0	5,0	15
	Casi Siempre	12,0	12,0	36
	Algunas Veces	26,0	26,0	78
	Nunca	52,0	52,0	156
	Total	100,0	100,0	300

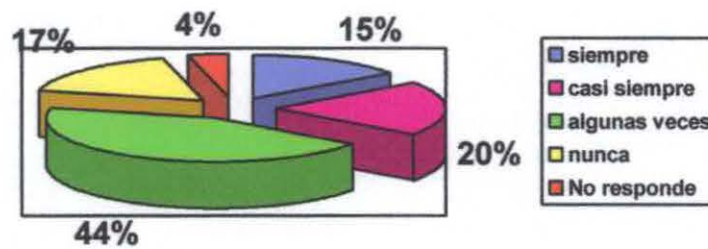


Los trabajadores se sienten a gusto con su lugar de trabajo, esto es expresado por el 78%.

Existe una serie de factores que influyen en que los trabajadores estén conformes con su lugar de trabajo, entre ellos, la infraestructura, las políticas de la empresa, las remuneraciones, las relaciones jerárquicas, etc.

PR50: Considero que la empresa se la juega por sus trabajadores

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Nunca	17,0	17,0	51
	Algunas Veces	44,0	44,0	132
	Casi Siempre	20,0	20,0	60
	Siempre	15,0	15,0	45
	Total	100,0	100,0	300

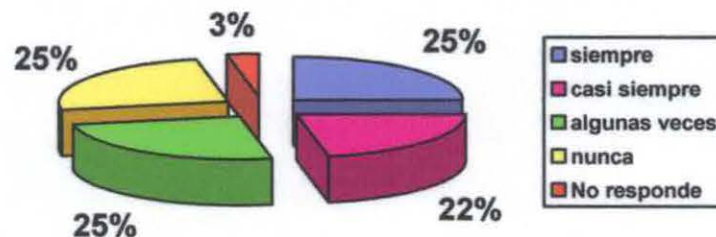


La empresa no se encuentra comprometida en un 100% con los trabajadores, esto se desprende a partir de los resultados arrojados por el instrumento de Estudio de Clima Organizacional.

Al respecto cabe destacar el hecho de que la empresa se comprometa con los trabajadores crea una sociedad en la que ambas partes trabajan por la consecución de un mismo fin.

PR51: Me siento orgulloso de ser parte de la empresa

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	3,0	3,0	9
Nunca	25,0	25,0	75
Algunas Veces	25,0	25,0	75
Casi Siempre	22,0	22,0	66
Siempre	25,0	25,0	75
Total	100,0	100,0	300

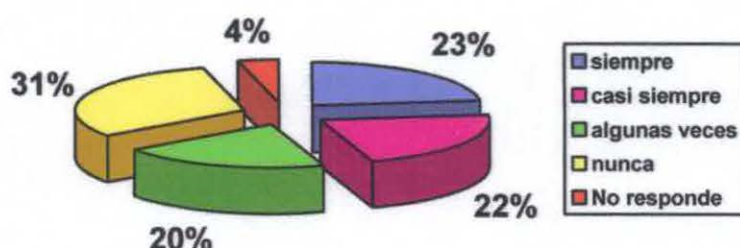


Las opiniones de los trabajadores, están divididas. Con una diferencia mínima, los trabajadores expresan no sentirse orgullosos de ser parte de la empresa.

Cabe destacar el orgullo como la imagen favorable que tiene el personal sobre la organización en que trabaja.

PR52: Siento que mi participación en la empresa no es importante

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Siempre	23,0	23,0	69
	Casi Siempre	22,0	22,0	66
	Algunas Veces	20,0	20,0	60
	Nunca	31,0	31,0	93
	Total	100,0	100,0	300

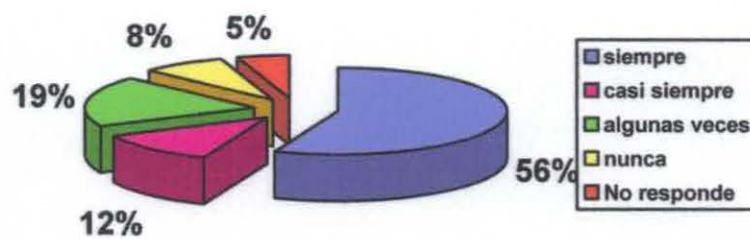


La mayoría de los trabajadores, manifiesta que su presencia dentro de la empresa, no es importante.

Al respecto cabe destacar, que la participación mayoritaria de los empleados en el capital de la empresa es una situación que no esta libre de tensiones. Sin duda favorece el compromiso de los trabajadores que son, al mismo tiempo accionistas. Este compromiso incide positivamente sobre la marcha de la compañía, siempre que sean capaces de aceptar en el modelo de la gestión

PR53: Mi familia está feliz de que forme parte de la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	5,0	5,0	15
	Nunca	8,0	8,0	24
	Algunas Veces	19,0	19,0	57
	Casi Siempre	12,0	12,0	36
	Siempre	56,0	56,0	168
	Total	100,0	100,0	300



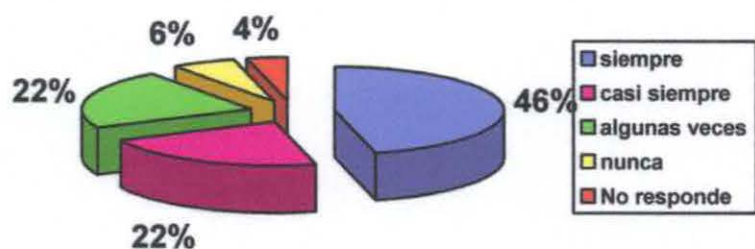
Gran porcentaje de trabajadores, indican que sus familias están felices de que ellos formen parte de la empresa.

Dice Luhmann⁴⁸ que en los sistemas sociales elementales el agradecimiento es un sentimiento motivador de gran importancia.

PR54: Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Nunca	6,0	6,0	18
	Algunas Veces	22,0	22,0	66
	Casi Siempre	22,0	22,0	66
	Siempre	46,0	46,0	138
	Total	100,0	100,0	300

⁴⁸ Darío Rodríguez. "Gestión Organizacional". Tercera Edición. 1992.

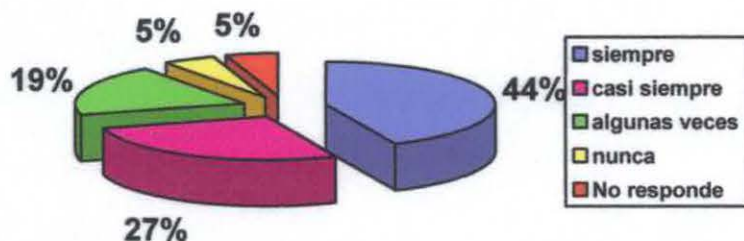


Los trabajadores declaran, sentirse bien en la forma en que la empresa contribuye a la comunidad.

Al respecto, cabe mencionar lo expresado por Weber, el cual alude que la empresa además de carácter económico posee uno social. Está formado por hombres y para hombres. Esta dentro de la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajeno a ella. La empresa recibe mucho de la Comunidad y existe entre ambas una interdependencia.

PR55: Me interesa conocer las metas de la empresa

	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos			2
No Responde	5,0	5,0	15
Nunca	5,0	5,0	15
Algunas Veces	27,0	27,0	81
Casi Siempre	20,0	20,0	60
Siempre	43,0	43,0	129
Total	100,0	100,0	300

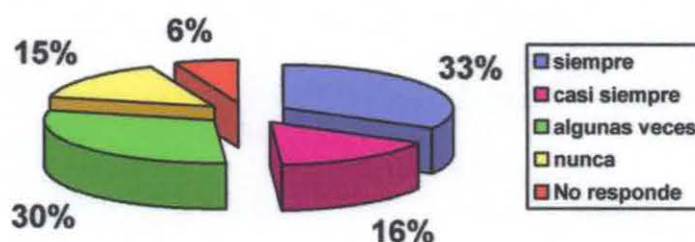


A los trabajadores, en su mayoría les interesa indagar acerca de las metas que se propone la empresa.

Al respecto, cabe destacar la importancia otorgada por Barnard⁴⁹ a que los directivos establezcan, un elevado nivel de cooperación, crear un fuerte sentido de naturaleza común y reforzar los compromisos mutuos que tienden a constituirse como los mejores modos de control. Los empleados deben asumir objetivos comunes como si fueran propios actuando en consecuencia de la manera más acorde con la organización.

PR56: Mi familia está feliz con los incentivos otorgados por la empresa

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	6,0	6,0	18
	Nunca	15,0	15,0	45
	Algunas Veces	30,0	30,0	90
	Casi Siempre	16,0	16,0	48
	Siempre	33,0	33,0	99
	Total	100,0	100,0	300



Existe diferencia de opinión entre los trabajadores con respecto a sentimiento de felicidad en relación a los incentivos otorgados por la empresa.

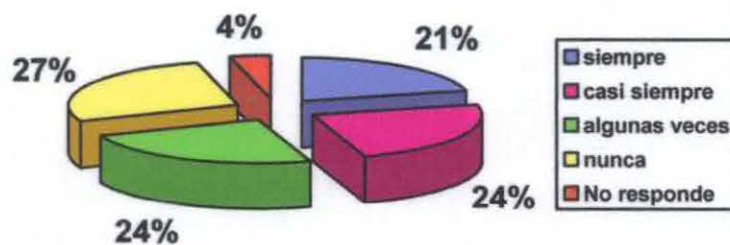
Al respecto cabe señalar que el referente de incentivos que para Barnard la unión de planificación formal y vitalismo individual, descansa en 4 pilares fundamentales, y el primero de ellos lo constituye el sistema de

⁴⁹ Antonio Lucas Marín, Sociología de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España 2002.

incentivos, expresa que gran parte del éxito de la organización depende del mantenimiento de las buenas relaciones existentes en la organización.

PR57: Percibo a la empresa solo como un fin económico

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Siempre	21,0	21,0	63
	Casi Siempre	24,0	24,0	72
	Algunas Veces	24,0	24,0	72
	Nunca	27,0	27,0	81
	Total	100,0	100,0	300

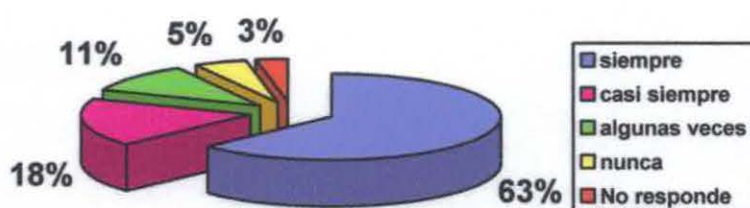


La opinión de los trabajadores se encuentra completamente dividida, en torno a la percepción de la empresa solo con un fin económico.

Al respecto cabe señalar a Weber, el cual define a la finalidad económica como la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. La necesidad económica ayuda a contribuir en la satisfacción de las necesidades fisiológicas, ya que las organizaciones permiten obtener estos recursos con mayor facilidad.

PR58: Me agrada que la empresa celebre eventos sociales

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Nunca	5,0	5,0	15
	Algunas Veces	11,0	11,0	33
	Casi Siempre	18,0	18,0	54
	Siempre	63,0	63,0	189
	Total	100,0	100,0	300

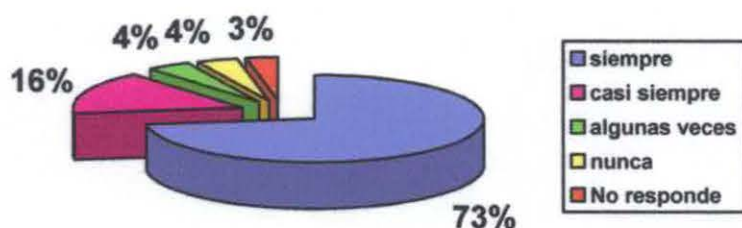


Con un porcentaje mayoritario los trabajadores expresan que les agrada que la empresa celebre eventos sociales.

Al respecto, cabe señalar a Maslow, el cual plantea en la jerarquía de necesidades que las actividades sociales constituyen un satisfactor importante para las personas.

PR59: Se lo que tengo que hacer sin necesidad de supervisión

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia 2
Válidos	No Responde	3,0	3,0	9
	Nunca	4,0	4,0	12
	Algunas Veces	4,0	4,0	12
	Casi Siempre	16,0	16,0	48
	Siempre	73,0	73,0	219
	Total	100,0	100,0	300

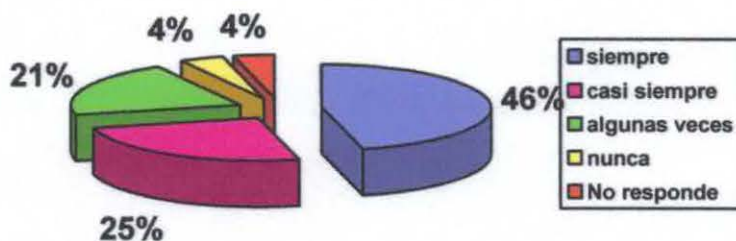


Los trabajadores en su mayoría, expresan saber como desempeñar sus labores, sin necesidad de supervisión.

Al respecto cabe mencionar uno de los aspectos claves de una administración de excelencia, planteado por Peters y Waterman⁵⁰; "Controlar sin ahogar", Se mantiene un control permanente, pero permitiendo mucha flexibilidad y autonomía al personal. Combinan la centralización y unidad de los valores claves, con la descentralización en el desarrollo de los productos.

PR60: Considero que mi trabajo es interesante

		Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia
Válidos	No Responde	4,0	4,0	12
	Nunca	4,0	4,0	12
	Algunas Veces	21,0	21,0	63
	Casi Siempre	25,0	25,0	75
	Siempre	46,0	46,0	138
	Total	100,0	100,0	300



⁵⁰ Darío Rodríguez. "Gestión Organizacional". Tercera Edición. 1992.

La mayoría de los trabajadores, manifiesta que su trabajo es interesante.

El trabajo interesante es aquel que permite desarrollar habilidades sin presiones, perfeccionándose cada día mas, disfrutando de el, desarrollando el pensamiento y la capacidad de ser creador y diseñador de nuevas cosas y por supuesto, donde se gane dinero para poder sustentarse.

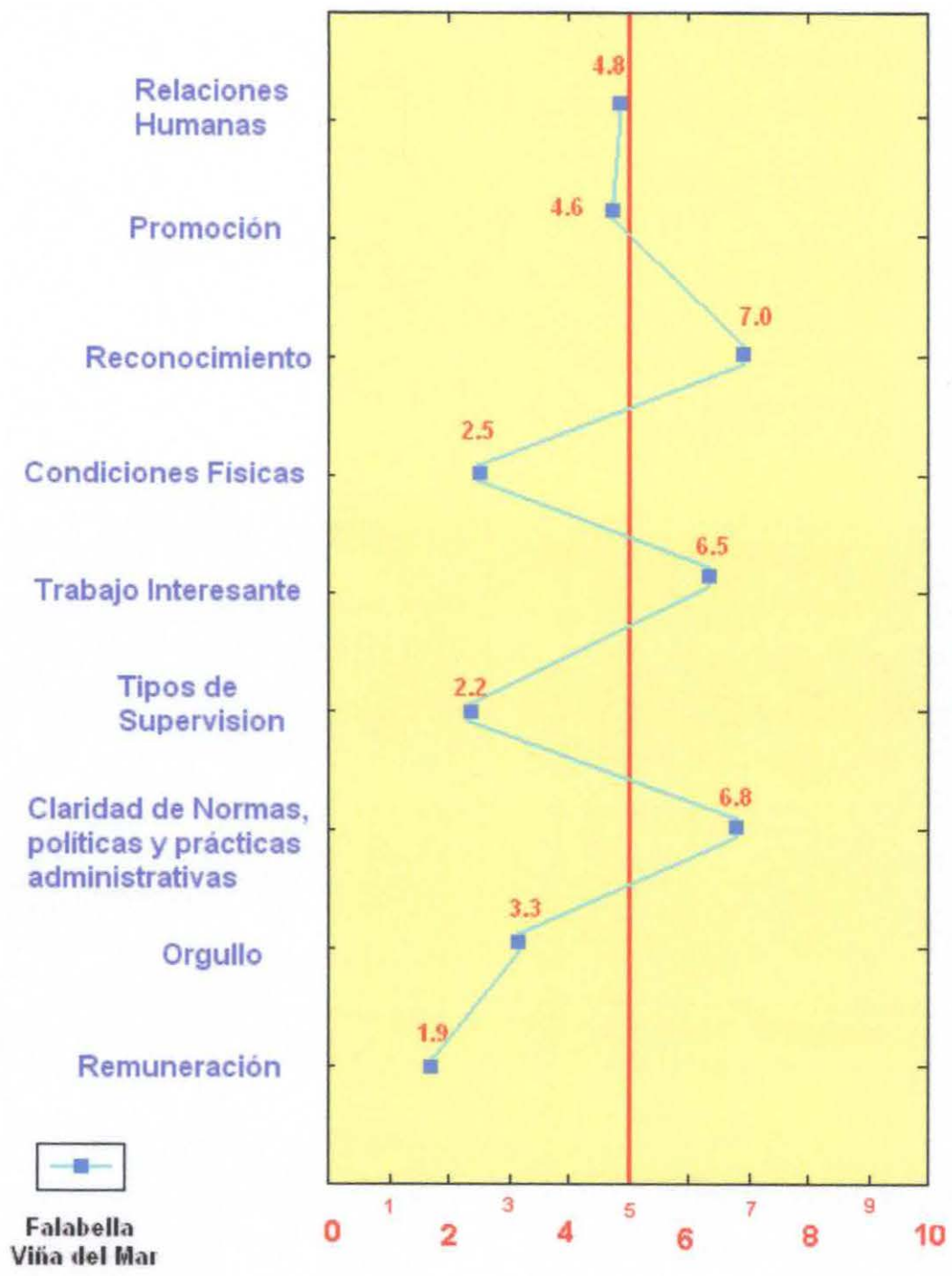
ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El grupo presenta gran motivación y disponibilidad en asistir a las actividades recreativas dispuestas por la empresa. ▪ Existen relaciones positivas dentro de la empresa. ▪ La relación entre los trabajadores y sus superiores es cercana. ▪ Alto grado de cohesión grupal, lo que facilita la comunicación y la confianza entre trabajadores. ▪ Existe un respeto óptimo entre los trabajadores, lo que contribuye a un buen clima organizacional. ▪ La empresa cuenta con niveles de remuneraciones altos ▪ La empresa constantemente realiza actividades, con el fin de reunir a los trabajadores ▪ La empresa cuenta con un equipo profesional de apoyo a los trabajadores. (Asistente social. Psicóloga). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalización de parte de la mayoría de los trabajadores a abocarse solo a sus actividades laborales. ▪ Falta de información clara acerca de las políticas de la empresa. ▪ En la empresa existen notorias diferencias de género, lo cual perjudica el ambiente laboral. ▪ Extensas jornadas laborales, lo cual perjudica la vida familiar ▪ La influencia negativa de un grupo minoritario de trabajadores el cual no está conforme con la empresa.

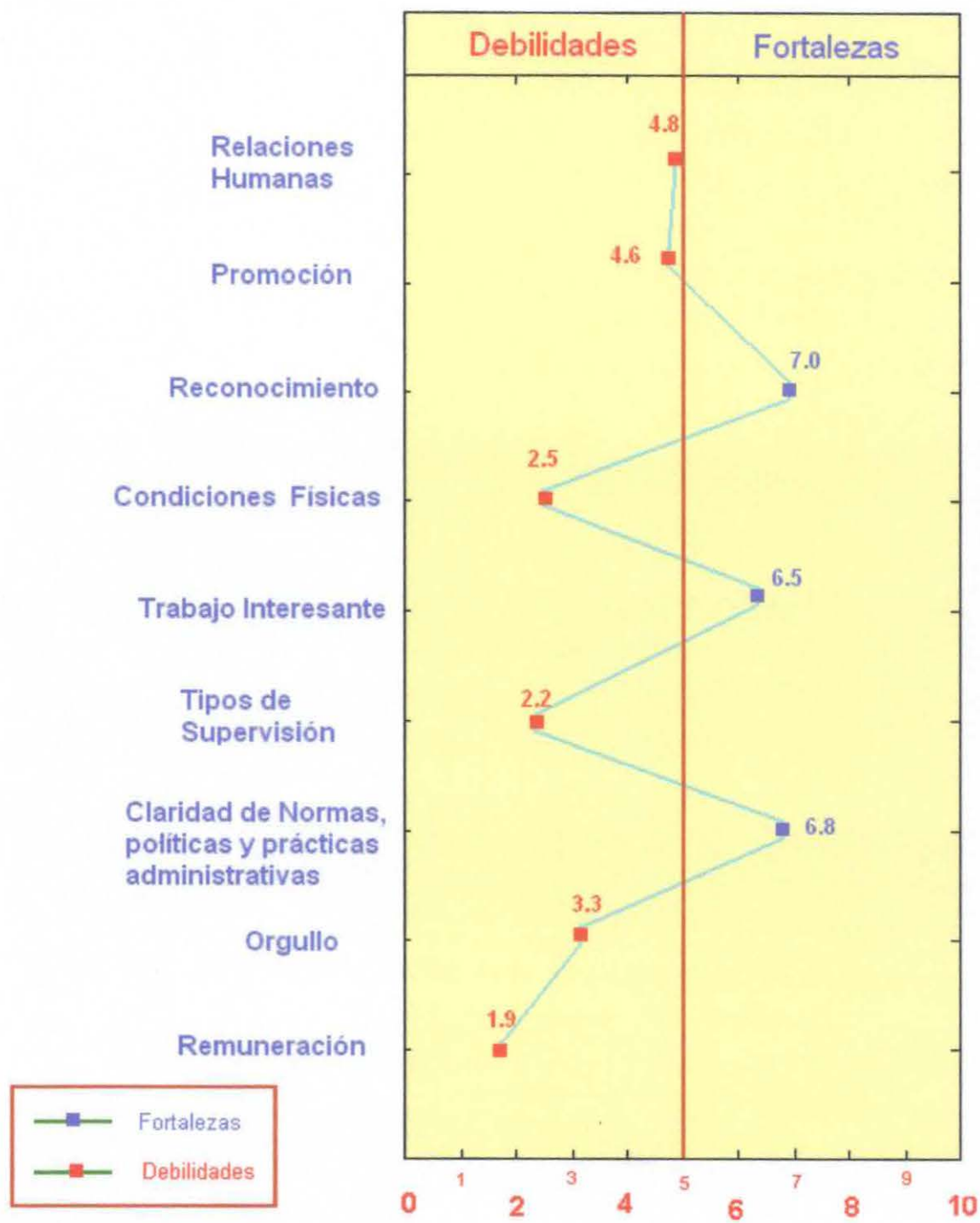
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia negativa del grupo de pares. ▪ Disconformidad de las familias de los trabajadores, en cuanto a las remuneraciones percibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldo de la organización en la realización de talleres de crecimiento personal. ▪ Apoyo en la inserción de programas habitacionales. ▪ La organización genera instancias orientadas al crecimiento profesional.

INFORME

FINAL



Nota: 5 PUNTOS CONSTITUYE EL PUNTAJE MÍNIMO PARA QUE UN FACTOR SEA CONSIDERADO FORTALEZA.



RESULTADO DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN FALABELLA S. A. C. I. SUCURSAL VIÑA DEL MAR

FORTALEZAS.

El resultado del Estudio de Clima Organizacional nos indica que es posible precisar en Falabella tres fortalezas: Reconocimiento, Interesante y Claridad de Normas, políticas y prácticas administrativas.

PRIMERA: RECONOCIMIENTO

Esta variable constituye la principal fortaleza para la empresa, con un puntuación de 7,0. En el contexto moderno de la concepción de contraprestaciones, un lineamiento esencial lo constituye al entender las contraprestaciones como un tema estratégico que trasciende las remuneraciones y/o beneficios de carácter material; por cuanto involucra elementos de carácter psicosocial de incide directamente en la motivación y desempeño de los trabajadores y como se pudo precisar en el análisis histórico de las teorías aplicables al desempeño de los trabajadores en una organización; diferentes autores destacan la importancia del reconocimiento; enfatizando la insatisfacción de este tipo de necesidades estaría incidiendo negativamente en su desempeño.

Por consiguiente esta primera fortaleza que se deriva del estudio de clima organizacional en Falabella Viña del Mar, adquiere primordial relevancia en sus proyectos de mejoramiento de sus diversos procesos y productos que constituye una base sólida e importante en su intento de acceder a posiciones de vanguardia en relación a la competencia externa.

En conclusión, se requiere precisar, sistematizar, y estandarizar las formas de reconocimiento existente para mantener y desarrollar esta fortaleza.

SEGUNDA: CLARIDAD DE NORMAS, POLÍTICAS Y PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.

Esta segunda fortaleza que deriva del estudio de clima organizacional realizado en Falabella, con una puntuación de 6,8 adquiere especial relevancia., si consideramos que la falta de claridad de normas, políticas y practicas administrativas estaría asociada con irracionalidad en el uso de recursos humanos, materiales, financieros, etc. Inseguridad de los trabajadores; limitante de iniciativas y aportes en general que podrían ser positivos para la organización; etc.

Por consiguiente, esta fortaleza reconocida por los trabajadores como un factor positivo; que muchos autores lo asocian a una mayor tranquilidad, y una menor desconcentración ni distracción de los trabajadores.

En conclusión, es preciso enseñar, difundir y explicar las materias concernidas a las normas, políticas y practicas administrativas, con fin de mantenerla como fortaleza y potenciarla.

TERCERA: TRABAJO INTERESANTE.

El trabajo Interesante es la tercera fortaleza derivada del estudio de clima organizacional, con un puntaje de 6,5. Cobra importancia ya que considera que el trabajador disfrute del trabajo realizado, evitando la monotonía y aumentando la recreación.

Debido a lo anterior se hace imprescindible que el trabajador considere su trabajo interesante con el fin de que realice su labor de buena manera, realice un trabajo de calidad y sea atrayente continuar realizándolo.

Autores indican que si el trabajador percibe sus labores como poco interesantes o poco interesante, es mas probable que se equivoque o cometa errores al realizarlo, debido a que su atención no esta presente en las acciones que esta haciendo.

Se puede establecer que, es necesario para mantener el “trabajo interesante” como fortaleza y aumentar su calificación, establecer categorización de tareas que se presenten como atractivas para los trabajadores.

DEBILIDADES

Por la importancia que ellas tienen como oportunidades de mejoramiento, las debilidades serán consignadas de mayor a menor:

PRIMERA: REMUNERACION.

En el caso de esta variable fue identificada por los trabajadores como el factor con menor puntaje 1,9. El personal en un 59,6% manifiesta que considera que su remuneración es injusta. De este modo, existe la percepción que la naturaleza y responsabilidad del trabajo no estaría siendo recompensada.

SEGUNDA: TIPO DE SUPERVISIÓN.

El tipo de supervisión, es la segunda variable con puntaje más bajo 2,2. Cabe destacar que el 78,5% de los trabajadores manifiesta un alto grado de insatisfacción ante la dimensión liderazgo.

De acuerdo a Ouchi, para que una organización logre un avance significativo en sus diferentes procesos, sus directivos y ejecutivos en general deben lograr un liderazgo efectivo a través del cual logren una comunicación pertinente con los trabajadores, compartiendo con ellos la misión, visión y metas que se van formulando, orientando, educando, motivando e impulsando hacia un alineamiento estratégico.

De esta manera adquiere especial importancia establecer ajustes en relación a los estilos de supervisión, que posibiliten en mayor grado el necesario alineamiento estratégico.

TERCERA: CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.

Las Condiciones físicas de trabajo también presentan un muy bajo puntaje 2,5. Cabe destacar que la mayor insatisfacción en esta variable, la manifiesta el personal, referida a la inexistencia de áreas para el descanso y esparcimiento y al bajo tamaño del casino.

Al respecto, cabe destacar la importancia que tienen los grupos informales que posibilitan reposición del desgaste de energía psicológica y emocional, socialización y desarrollo de espíritu de cuerpo.

CUARTA: EL ORGULLO.

Esta variable esta referida a un sentido de pertenencia satisfactorio. El 76,5% de los trabajadores lo considera una debilidad, obteniendo esta variable 3,3 puntos.

Esta información constituye un importante indicador de insatisfacción laboral por cuanto un porcentaje ínfimo de trabajadores siente que estaría recomendando la organización como un lugar ideal para trabajar.

QUINTA: PROMOCIÓN.

El 65,5% del personal considera que la promoción constituye una debilidad en la organización; asignando un puntaje de 4,6 a esta variable. Este puntaje permite considerar que esta variable puede, fácilmente, ser transformada en fortaleza; lo que suscita la consiguiente necesidad de análisis, diseño e incorporación de los ajustes correspondientes.

La variable Promoción implica que los trabajadores se perciban capaces de ostentar cargos de mayor responsabilidad, y que la asignación de estos sea en forma equitativa.

Así mismo, para los miembros de la organización, sentir valorados los méritos y los resultados de su trabajo es gravitante, lo que debiera ir relacionado a la posibilidad de optar a un mejor puesto.

SEXTA: RELACIONES HUMANAS.

Las relaciones humanas aparecen como una debilidad en el estudio con un puntaje de 4,8. Por consiguiente, también aparece como una variable susceptible de transformar, fácilmente, en una fortaleza de la organización. Ello adquiere especial relevancia si consideramos que el funcionamiento de una organización como un sistema en sus diversos procesos involucra la interacción de sus componentes; constituyendo por consiguiente, las relaciones humanas un factor relevante para la efectividad de la organización.

Ouchi destaca el papel de la comunicación en la efectividad de las organizaciones; adquiriendo de esta manera las relaciones humanas una importancia esencial para desarrollar una cultura compartida, un conocimiento de la visión y la misión y las posibilidades de acceder a mayores niveles de complementariedad e integración.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El Estudio de Clima Organizacional realizado en FALABELLA ha permitido constatar que constituye una organización moderna; con importantes fortalezas en su haber; entre las que cabe destacar, en forma especial, la disposición favorable de la Gerencia de Recursos Humanos, de impulsar la búsqueda de innovaciones que sea posible incorporar para el mejoramiento de la calidad de vida y de los diferentes procesos y productos, que lleva a cabo la organización.

En este ámbito, la incorporación del equipo seminarista y su aporte, conforman importantes innovaciones, que pueden consolidar un importante hito,-desde una perspectiva estratégica-, para la gestión del área de recursos humanos y de la organización, en general, en su búsqueda de respuestas idóneas a los nuevos requerimientos de la realidad actual.

Los procesos de globalización y modernización, están influyendo, en la sociedad y en las empresas, no solo en su dimensión económica; sino que sus efectos invaden todo tipo de organizaciones y hasta el interior mismo de las familias, a un nivel multidimensional. Por ello, las empresas tienen que desarrollar una mayor flexibilidad que les permita como sistemas, una adaptación al vertiginoso cambio que va experimentando la realidad.

En este contexto, la crisis financiera, acontecida en el mercado financiero norteamericano; y el efecto dominó generado y desarrollado en los diferentes continentes, nos permiten visualizar un período de recesión, que no hace sino enfatizar la necesidad de flexibilidad y adaptación al cambio, que debe desarrollar Falabella. Pero, esta capacidad de adaptación es preciso impulsarla desde una perspectiva estratégica y a partir de una base científica.

De esta manera, el resultado de la presente investigación científica pasa a constituir una importante base de conocimiento tanto para delinear una estrategia idónea, como para el diseño y ejecución de proyectos,

que posibiliten a Falabella superar con éxito tanto el período recesivo, que se visualiza en el mercado, como las fases siguientes.

Los nuevos requerimientos del medio, formulan, de esta manera, a Falabella necesidad urgente de analizar las debilidades que presentó el Estudio de Clima Organizacional, con una mirada estratégica, reformulando sus estructuras y procesos para el logro de una respuesta adecuada a los nuevos requerimientos.

De esta manera, ante la principal debilidad que presentó la investigación. Si bien, atendiendo a la naturaleza humana, podemos afirmar, que en términos mayoritarios, las personas, en términos generales tienen tendencia a considerar insuficiente sus remuneraciones; consideramos inconveniente asumir conductas autocomplacientes; sino que es preciso más bien asumir una conducta tendiente a un mejoramiento continuo, que posibilite a Falabella continuar accediendo a mayores niveles de calidad.

En esta última perspectiva consignada; y en base a la investigación realizada, consideramos necesario y factible, que la organización acceda a mayores niveles de modernización en el área de recursos humanos, mediante la incorporación y/o impulso de nuevas innovaciones al interior de su sistema de recursos humanos; pasando, definitivamente, desde una fase en que se aborda las remuneraciones como un problema técnico y puntual, solo de carácter cuantitativo; hacia una nueva fase de modernización de este sistema; en la que, además de considerar las remuneraciones, constituidas por un componente fijo y un componente variable; las aborde como un tema estratégico en su proceso de alineamiento organizacional; entendiendo, así a las remuneraciones como un componente de un moderno sistema de contraprestaciones; que está referido, tanto a lo económico, como a las diversas dimensiones presentes en los trabajadores.

En esta forma, consideramos necesario impulsar una nueva concepción, en que el alineamiento organizacional constituye la relación entre

las metas de la organización y la motivación y el desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones.

Asimismo, en relación a la segunda debilidad en importancia, Liderazgo, que obtuvo 1,5 puntos; es preciso objetivar, en primer término sobre su importancia en relación a la motivación y desempeño del personal; y, en segundo término, al hecho que constituye una variable, que para su superación y mejoramiento, no implica costo financiero; sino, aunamiento de esfuerzos de los niveles directivos y funcionarios con personal bajo su dependencia jerárquica.

Los elementos consignados, sobre liderazgo, pasan a constituir una excelente oportunidad de mejoramiento. Especialmente, si analizamos su incidencia.

En este ámbito, cabe destacar, la importancia que asigna Chester Barnard, a estas variables, al formular la necesidad de unir la planificación formal y el vitalismo individual en las organizaciones; sosteniendo que esta se apoya sobre cuatro pilares básicos: el sistema de incentivos, la definición de la autoridad, el papel de los grupos informales y la misión del directivo. Cada uno de ellos y todos en conjunto son necesarios para lograr la efectividad en las organizaciones.

Asimismo, establece que la autoridad será aceptada en la medida en que sea capaz de asegurar un nivel satisfactorio de eficiencia; es decir, en la medida de que todos los miembros consideren que hay un equilibrio aceptable entre lo que aportan y lo que reciben.

William Ouchi, por su parte, también destaca el importante papel de liderazgo de los directivos en su comunicación con las bases; a través de la cual logran el desarrollo de una cultura compartida, que incluya metas con las cuales se puedan identificar todos los que participan en ella. Solo una cultura de la cooperación, impulsada por los líderes de la organización puede explicar la capacidad de una empresa para lograr un éxito esperado y estable.

Las variables Relaciones Humanas y Promoción, considerando que se hayan en una puntuación extremadamente cercana a 5.0 que es límite en el cual se transforman en fortalezas ameritan un análisis, diseño e incorporación de ajustes que posibiliten dicho proceso; transformando fácilmente el resultado general del Estudio de clima organizacional es un resultado satisfactorio; conjuntamente con desarrollar condiciones favorables para el logro de los objetivos tanto de la organización como de su personal.

El Estudio De Clima Organizacional, juega un papel fundamental dentro de las empresas, tanto para empleadores como para trabajadores, ya que un buen Estudio de Clima Organizacional contribuirá de gran manera a la humanización del trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que lo componen.

Dentro de los resultados positivos obtenidos tras la culminación del presente Estudio de Clima Organizacional, se encuentran:

- **Retroalimentación:** Se refiere a los procesos y actividades que reflejan una imagen objetiva de la realidad; es decir al aprendizaje de nuevos datos acerca de la Organización y de las personas que la conforman.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes:** las personas lograron objetivar y valorar, en mayor grado el marco normativo vigente, considerándolo como una instancia favorable a sus procesos de desarrollo y aportes, al interior de la empresa.
- **Incremento entre la comunicación e interacción:** las personas lograron valorar la realización del presente estudio, entendiéndolo como un interés genuino de la empresa por colaborar en un mejoramiento de

las condiciones laborales; considerándolo una importante instancia de participación.

- **Confrontación:** El personal logro valorar el presente estudio, como una instancia generada por la empresa para conocer aquellos aspectos en que existe convergencia; y especialmente, aquellos en que existe discrepancia; entendiendo que forma parte de un proceso orientado al mejoramiento tanto del desarrollo organizacional como de las personas que integran la empresa.
- **Responsabilidad creciente:** si bien el estudio se genero a partir del interés manifiesto, tanto de la gerencia general como del área de Recursos Humanos; el resultado constituye importante retroalimentación que consolida e incrementa su responsabilidad ante los futuros procesos de mejoramiento.
- **Energía y optimismo:** El resultado del presente estudio impulsa procesos energetizadores, desde una perspectiva estratégica y una visión optimista, en base a la convicción de que se puede introducir los ajustes correspondientes para transformar las variables correspondientes en un resultado positivo; desarrollando, de esta manera, un clima organizacional favorable a los objetivos de la empresa y sus trabajadores. se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades a futuro, este debe ser deseable de mérito y alcanzable.

CONCLUSIONES DE CARÁCTER METODOLÓGICO.

- **La metodología** utilizada en el presente Seminario de Título, posibilitó la obtención requerida, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, de acuerdo a los objetivos preestablecidos.

En relación a las técnicas cabe destacar en forma especial el alto grado de funcionalidad que presentaron, especialmente el cuestionario y la entrevista semiestructurada.

Cabe destacar en forma especial, en base a los valores presentes en el Equipo Seminarista, el papel relevante que desempeñaron los sujetos objetos de la investigación; mediante una estrategia esencialmente participativa, impulsada por el equipo seminarista a lo largo de todo el proceso.

De esta manera:

- **El Instrumento** fue pertinente con lo que quería indagar el Equipo Seminarista, ya que cumplió con las metas propuestas, respecto a conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Falabella.
- **Logro de los objetivos.** Se puede inferir que el Equipo Seminarista logró cumplir con los objetivos propuestos al comienzo de la investigación.
- **Recursos.** De acuerdo al trabajo realizado, los recursos utilizados fueron de tipo humano, materiales y financieros los cuáles guardaron total grado de correspondencia con los requerimientos del proyecto.
- **Tiempo.** En el uso del recurso tiempo se logró plena correspondencia con la planificación.
- **La Organización.** Cabe destacar, el aporte de la empresa, en la entrega de información relevante y necesaria para el equipo seminarista, brindando además la autonomía necesaria en la ejecución del Seminario de título.

- En relación al **espacio físico**, este puede calificarse como óptimo, ya que se encontraba a disposición una oficina de uso compartido.

El apoyo brindado, por los profesionales de Falabella, enriqueció la investigación realizada, ya que presentaron su disposición inmediata a lo largo de todo el proceso.

En cuanto a la profesional del área social; Lorena Morales, constituyó un aporte fundamental, en todo el proceso investigativo, desde sus inicios, hasta el final, otorgando el tiempo necesario para las interrogantes presentadas por el equipo seminaristas. La relación fue muy cercana, lo que facilitó el buen desempeño de ésta.

Junto a esto, es importante destacar el personal de los distintos niveles jerárquicos que presentaron disposición inmediata y una conducta altamente favorable hacia la participación en todo el proceso.

Finalmente, se concluye, que la Organización en que se enmarca, el Seminario de Título, constituyó un elemento esencial para que éste se concretara de forma exitosa, ya que entregó todas las oportunidades para que el trabajo programado se desarrollara en las mejores condiciones.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Alarcón, María José. Estudio Diagnóstico de la Cultura Organizacional al interior de la Secretaria Regional Ministerial de Educación Valparaíso / María José Álvarez Alarcón, Valeska Jara Jiménez. Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2006
- Brown, J.A.C.. La Psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica, 1958
- Catalán Ponce, Roxana Monserrat. Trabajo social y responsabilidad social empresarial: una aproximación desde S.A. Viña Santa Rita. Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2004
- Cabrera Padilla, Elba Alejandra. Primer diagnóstico organizacional - social en Hasbún S.A. Planta Viña del Mar: un aporte de servicio social el área empresa. Valparaíso ; Chile: Escuela de Servicio Social, 1997
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. 2a.ed.. Colombia; Bogotá: McGraw-Hill, 1998
- Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. 3a. ED. México: McGraw-Hill, 1993.
- Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI / Carlos Fernando Flores. Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1989.
- Henríquez Araya, Marina Isabel. Clima organizacional : intervención, evaluación y estudio desde un enfoque sistémico de Niklas Luhmann en una importante empresa de la V Región. Valparaíso; Chile : Universidad de Valparaíso, 1994.
- Jiménez de Barros, Mónica. Algunos rasgos de la evolución del trabajo social en la empresa. Santiago; Chile: Escuela de Trabajo Social, 1980.

- Katz, Daniel. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1977.
- Lucas Marín, Antonio. Sociología de las organizaciones / Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Madrid: McGraw-Hill, 2002.
- Lucas Marín, Antonio. La Comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona; España: Tesys, 1997.
- Gestión organizacional : elementos para su estudio / Darío Rodríguez M. 2a. ed..Ediciones Universidad Católica de Chileyntz, Renate. Sociología de la organización. Madrid; España: Alianza, 1972.
- Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico organizacional. Santiago; Chile: Universidad Católica, 1992.
- Soto Valdivia, Ana María. Diagnóstico Organizacional a las áreas pastorales del Obispado de Valparaíso: un aporte a la gestión de las Organizaciones desde la perspectiva del Trabajo Social. Universidad de Valparaíso, 2006.
- Teoría y práctica del trabajo social en empresa / Enrique Di Carlo y Equipo; aporte Juan Guillermo Espinosa. Buenos Aires: Humanitas, 1994.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

“Estudio de Clima Organizacional”

El presente estudio es realizado por un equipo conformado por alumnas de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, - que se encuentran realizando su Seminario de Título en Falabella-; con el objeto de colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida laboral, de las personas que se desempeñan en la empresa, en su sucursal de Viña del Mar.

En este contexto, deseamos contar con su valioso aporte, al contestar esta encuesta anónima, que tiene como objetivo conocer las fortalezas y debilidades, presentes en sus condiciones de trabajo; para poder generar oportunidades de mejoramiento, en aquellos factores que aparezcan consignados como debilidades.

El procesamiento de la información, será realizado en la Universidad de Valparaíso, para entregar, posteriormente a Falabella, el resultado del estudio con las respectivas fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo de esta sucursal..

OBSERVACIÓN:

Para contestar la encuesta, lea cuidadosamente la pregunta respectiva, y escoja, solamente, una respuesta, marcando con una X la opción con la cual usted esté de acuerdo.

Ejemplo:

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo			X	

FALABELLA SUCURSAL VIÑA DEL MAR

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO
EN QUE SE DESEMPEÑA: _____

N°	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
1	Soy aceptado por mi grupo de trabajo				
2	Los miembros del grupo son distantes conmigo				
3	Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo				
4	Las personas no se preocupan por sus compañeros de trabajo				
5	El grupo de trabajo valora mis aportes				
6	Los miembros del grupo no tienen en cuenta mis opiniones				
7	En el trabajo no puedo ser yo mismo/a				
8	En el ambiente laboral se refleja un alto grado de compañerismo				
9	Durante la jornada laboral hay una competitividad permanente				
10	Siento a mis compañeros de trabajo como un grupo cercano				
11	La jefatura generalmente apoya las decisiones que tomo				
12	No se me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes de la empresa				
13	La jefatura crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo				
14	Existe claridad en la información dada por mis superiores				
15	Existe por parte de mis superiores consistencia entre lo que se dice y se hace				
16	Existe objetividad en el trato por parte de la jefatura				
17	La jefatura confía en el trabajo realizado sin supervisar continuamente				
18	Es difícil hablar con mis jefes				

N°	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
19	Las ordenes impartidas mis superiores son arbitrarias				
20	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa				
21	Mis jefes tienen empleados favoritos				
22	No estoy de acuerdo con mi sueldo				
23	A las personas aquí se les paga justamente por su trabajo				
24	En la Empresa no se realiza discriminación por sexo				
25	Existe claridad en el proceso para obtener promoción y ascensos				
26	En la empresa recibo un buen trato, independiente de mi cargo				
27	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa				
28	En la empresa se trata a todos por igual sin importar la edad				
29	La gente es tratada de acuerdo a su condición social				
30	La Empresa me brinda los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo				
31	Se reconoce mi desempeño laboral				
32	La empresa me ayuda a mejorar mi calidad de vida				
33	La empresa no es un lugar grato para trabajar				
34	La infraestructura contribuye a un buen desempeño laboral				
35	La empresa se preocupa de hacer talleres de crecimiento personal				
36	Me siento conforme con los beneficios entregados por la empresa				
37	Existe respeto entre los compañeros de trabajo				
38	Cuento con apoyo profesional para mejorar aspectos de mi persona				
39	No me siento valorado/a como persona dentro de la empresa				
40	Me interesa el futuro de la				

	empresa				
41	Siento orgullo de ser parte de la empresa				
42	Seria mas feliz en otra empresa				
43	Me proyecto trabajando en la empresa				
44	Siento que he tenido crecimiento profesional gracias a la empresa				
45	No me interesan los logros de la empresa				
46	Apoyo las políticas de la empresa				
47	No me siento a gusto de mi lugar de trabajo				
48	Considero que la empresa se la juega por sus trabajadores				
49	Me siento orgulloso de ser parte de la empresa				
50	Siento que mi participación en la empresa no es importante				
51	Mi familia está feliz de que forme parte de la empresa				
52	Prefiero no mencionar la empresa en la que trabajo				
53	Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad				
54	Me avergüenza decir que soy parte de la empresa				
55	Me interesa conocer las metas de la empresa				
56	Mi familia está feliz con los incentivos otorgados por la empresa				
57	Percibo a la empresa solo como un fin económico				
58	Me agrada que la empresa celebre eventos sociales				
59	Sé lo que tengo que hacer cada día, sin necesidad de supervisión				
60	Considero que mi trabajo es interesante				

EN POCAS PALABRAS:

Lo que más me motiva para realizar mejor mi trabajo es:

1°
2°
3°

SUGERENCIAS SOBRE QUÉ ASPECTOS MEJORAR EN LAS CONDICIONES LABORALES

Agradecemos su valiosa participación e interés por el desarrollo de la organización y de las personas que la conforman.

Falabella
Sucursal Viña del Mar

Escuela de Trabajo social
Universidad de Valparaíso

REGISTROS GRÁFICOS

Registros Gráficos



Funcionarios de Falabella respondiendo encuesta de Clima Organizacional



Macarena Torres, miembro del equipo seminarista y Lorena Morales, Asistente Social Falabella Viña del Mar



Lorena Morales, asistente Social Falabella Viña del Mar; Francisca Carrasco Trigo miembro de equipo seminarista.



Macarena Torres Sánchez, alumna seminarista; Francisco Torrent Pastorino, Gerente General de Falabella Viña del Mar; Francisca Carrasco Trigo, alumna seminarista.



Sr. Francisco Torrent Pastorino, Gerente General Falabella Viña del Mar