UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ANALISIS DEL LIDERAZGO EN GMARK Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Francis Rodriguez

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, abril de 2012

DEDICATORIA

A mi esposo,

Quien me ha brindado su ayuda y apoyo incondicional

En todo momento y su acompañamiento a lo largo de mi postgrado fue de gran valor para hoy día

Culminar esta fase de estudios.

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi más profundo agradecimiento al Profesor Ricardo Petit, por su apoyo y confianza durante la elaboración de la presente creación.

Reconocer a quienes con su aporte intelectual y soporte técnico contribuyeron con el alcance de los objetivos propuestos, especialmente a los directivos de la agencia de publicidad Gmark, Lic. Miguel Cabrera Vice-Presidente y Lic. Lilibeth Ramirez Directora de Finanzas; Liyodelis Ferreira, Consultor de Recursos Humanos, y a todos los compañeros del Postgrado de Desarrollo Organizacional de Consultoría I y II que con sus aportes a nuevas ideas generaron valor agregado a los iniciativas de esta investigación, en especial a mis compañeras de trabajo Lic. Andreina Zambrano y Lic. Laura Yudiciani que sus apoyos y acompañamiento técnico fue de gran valor.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN vii
INTRODUCCIÓN 8
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema 10
Formulación del Problema 10
Justificación 13
Objetivos de la Investigación 15
Objetivo General 15
Objetivos Específicos 15
CAPÍTULO II: Marco Teórico 16
Antecedentes de la Investigación 16
Bases Teóricas 18
Liderazgo 19
Liderazgo y su Influencia en el Comportamiento Organizacional 20
Liderazgo Transformacional y Transaccional 21
Teorias Conductuales Clasicas del Liderazgo 23
Liderazgo y Clima Organizacional 24
Liderazgo y Satisfacción Laboral 26
Las Organizaciones 29
Las Organizaciones como Sistemas Sociales 30
Las Organizaciones como Sistemas Abiertos 30
La Organización como Cultura 32
El Comportamiento Humano y la Motivación 34
Teorías de Motivación 34
Proceso Administrativo 38
Etapas del Proceso Administrativo 38
Recursos Humanos en la Organización 41
Los Procesos de Recursos Humanos 42
Cultura Organizacional 43
Características de la Cultura Organizacional 44
Elementos de la Cultura Organizacional 44
Compromiso Organizacional 46
Teoría de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional 47
Factores que determinan el Compromiso Organizacional 52
Beneficios Organizacionales del Compromiso 53
Definición de Términos Básicos 55

CAPÍTULO III: Marco Organizacional 58
Historia de GMARK, C.A 58
Servicios Organizacionales de Gmark, C.A. 58
Algunos clientes que le presta servicio Gmark 59
Estructura Organizativa de Gmark, C.A 60
Front Line - Back Line GMARK 60
Teoría de Mintzberg y la Clasificación de Gmark, C.A 61
CAPÍTULO IV: Marco Metodológico 64
Tipo de Investigación 64
Nivel de la Investigación 65
Población y Muestra 65
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información 66
Procedimiento 69
CAPÍTULO V: Análisis de los Resultados 71
Resultados de las 4 categorías 71
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones 75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 79

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Resultados por áreas de Trabajo de Gmark 72

Índice de Gráficos

Gráfico N°1. Pirámide de Maslow: Jerarquía de Necesidades 37
Gráfico N° 2. Etapas del Proceso Administrativo 39
Gráfico N° 3. Componentes del Compromiso Organizacional 52
Gráfico N° 4. Organigrama de Gmark Junio 2011 60
Gráfico N° 5. Resultados de las 4 categorías 71

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Análisis del liderazgo en Gmark y su influencia en el clima organizacional y compromiso laboral.

Autor: Lic. Francis Rodriguez

Tutor: Prof. Ricardo Petit

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo presentar el análisis de la influencia que se genera a través del liderazgo organizacional y sus consecuencias en el entorno de clima y Compromiso Organizacional, presente en los empleados de una empresa de publicidad. Se diagnosticó el grado de lealtad y vinculación de los empleados con la organización, la muestra que se utilizó es de siete (7) colegas que conforman Gmark como son: presidente, vice-presidente, diseñadores gráficos, ejecutivos de venta, administrador y auxiliar de mantenimiento. Se fundamentó en la Teoría de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional: Afectivo, Continuo y Normativo de los autores Meyer y Allen (1991) para determinar el tipo y nivel de compromiso existente (1991). La importancia de este trabajo radica en que las empresas que maximizarán el retorno de su inversión en gestión del talento serán aquellas cuyo enfoque esté dirigido a la retención del talento y a ganarse el compromiso de los empleados. La investigación es de campo con un nivel descriptivo en la cual se utilizará como instrumento el cuestionario a una muestra probabilística. Los resultados de los hallazgos producto del análisis e interpretación de los datos, permitieron presentar un conjunto de estrategias en cuanto al ámbito de comunicación a la dirección de Recursos Humanos sobre el compromiso presente en los empleados y así mismo poder definir roles y procedimientos delimitados por área.

Palabras claves: Compromiso Organizacional, Componentes, Afectivo, Continuo y Normativo, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Existe un consenso hoy en día en considerar el capital humano como uno de los factores principales que explica la competitividad de una organización para manejar los desafíos que presenta el futuro. La clave del éxito reside no sólo en los recursos materiales, que pueden ser adquiridos en el mercado, sino también en las personas que dirigen los campos de actuación de las empresas. Además el ritmo de cambio más acelerado requerido por la tecnología, la globalización, el crecimiento rentable y las exigencias de los clientes implica otorgarle mayor importancia a la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la organización.

Es por esta razón que el reto actual de la dirección y gestión de Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales de la empresa, para así obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El Compromiso Organizacional representa uno de los mecanismos que tiene el departamento de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Sin duda, la integración de las personas a la empresa es de gran importancia pues de este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades de cada empleado lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado – empresa perdure en el tiempo, en términos del grado de convergencia entre sus valores personales y los organizacionales.

El interés de las organizaciones por hacer selección de personal orientada con un Compromiso Organizacional ha llevado a que se realicen numerosos estudios sobre este término en diversos contextos, diversidad de personas, puestos y diferentes situaciones laborales. También se pueden encontrar trabajos previos no sólo en el ámbito organizacional como el estudio de Meyer y Allen, N. en el año 1991 sino en otros campos como la psicología y economía.

Este trabajo de investigación pertenece a la línea de investigación Recursos Humanos y Cambio Organizacional, orientado al mejoramiento de la Gerencia el cual

pretendía evaluar el tipo y nivel de Compromiso Organizacional presente en los empleados de Gmark, C.A. según la teoría de los tres componentes del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen y se estructuró en cinco grandes partes:

La primera constituida por el Planteamiento del Problema en el cual se analiza la formulación del problema, la acción social de la investigación, los sujetos sociales que participan y el ámbito espacial así como la justificación donde se señalan las razones por las cuales se formula dicha investigación. También el Objetivo General y los Objetivos Específicos de la misma en los cuales se visualizan los alcances y perspectivas de la investigación, es decir, lo que se desea lograr en este trabajo de investigación.

La segunda parte está integrada por el Marco Teórico donde se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas constituidas por el universo de conceptos, teorías y autores así como también los términos básicos para lograr la comprensión de la investigación.

La tercera parte conformada por el Marco Referencial que muestra una breve Reseña Histórica de la empresa donde se realiza el estudio, sus principios, valores, estrategias y organigrama.

Una cuarta parte identificada como el Marco Metodológico el cual indica el tipo, diseño y nivel de la investigación, población y muestra a estudiar, técnicas e instrumentos de recolección de información, técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de la información.

La quinta parte conformada por la presentación y análisis de los resultados obtenidos donde se transforman los datos derivados en respuestas que respondan los objetivos planteados.

Finalmente, las conclusiones que resume toda la información obtenida y señala un conjunto de recomendaciones y estrategias sobre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional que se presenta en la agencia de publicidad Gmark C.A

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

Para las organizaciones no es suficiente el conocimiento a fin de resolver problemas para mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales en beneficio de todos. Por tanto, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. De esta forma, resulta primordial para las organizaciones seleccionar personas altamente comprometidas y orientadas a una motivación al logro (Allen y Meyer, 1991).

El compromiso de las personas explican las amplias diferencias entre los empleados excelentes y empleados promedio. Además si se logra que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización donde laboran, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Es así como altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles que la organización ha alcanzado.

Según Allen y Meyer (1991), el Compromiso Organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. También en un estudio de Neubert y Cady (2001), definen este concepto como la tendencia de un individuo a permanecer dentro de la empresa. Es por eso que el Compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos

del comportamiento humano en las organizaciones. Ahora y cada vez más en el futuro, el compromiso de los empleados con la organización constituirá un activo primordial para ésta.

El compromiso de las personas explican las amplias diferencias entre los empleados excelentes y empleados promedio. Además si se logra que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización donde laboran, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Es así como altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles que la organización ha alcanzado.

Para el área de Recursos Humanos, la importancia del Compromiso Organizacional asociado a un Clima Organizacional que van de la mano, se debe principalmente a se observa que hay un impacto en las actitudes y conductas del empleado tales como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo, alta retención de personal, alto motivación entre otros.

Es así como el Compromiso Organizacional pudieran estar altamente relacionados con conceptos tales como: lealtad, compromiso del empleado y retención ya que pudieran estar interrelacionados. Las organizaciones que fracasen en el monitoreo de su retención de empleados correrán el riesgo de perder su talento crítico clave. Por ello, las organizaciones deberán afrontar el desafío de hacer de la retención de los empleados un imperativo estratégico. Los líderes de las empresas deberán manejar esta prioridad comercial. Actualmente, el entorno siempre cambiante, global y tecnológicamente exigente, implica que encontrar y retener talento se convierta en una verdadera ventaja medular. Las empresas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global.

Es importante señalar que entre las agencias de publicidad del país se encuentra Gmark, que cuenta con un talento humano calificado en Mercadeo y Ventas y que manejan distintos clientes a nivel nacional. Gmark, es una empresa que inicia sus operaciones en el año 2005 que busca impulsar y modificar las conductas de los consumidores en los puntos de ventas de los clientes ellos pudieran ser: supermercados, kioskos, material POP,

publicidad, entre otros; a través de conceptos creativos, promociones y planes de incentivos con alto contenido gráfico. Sin embargo, Gmark, hasta el momento no posee un conocimiento de sus empleados en términos de compromiso, ni ha logrado activar retención de su talento interno, no ha logrado incentivar comportamientos que repercuten en lograr mejores resultados organizacionales y mantener la retención de su gente.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se orienta en determinar ¿Qué nivel de Compromiso Organizacional presentaron los actuales empleados de la empresa Gmark?, ¿Qué factores influyeron en la retención de talento de los empleados en Gmark?

JUSTIFICACIÓN

Las empresas que maximizarán el retorno de su inversión en gestión del talento serán aquellas cuyo enfoque esté dirigido a la retención del talento y a ganarse el compromiso de los empleados. Es por ello que, según Arciniega (2002), el Compromiso Organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional, debido a que varias investigaciones han demostrado que el compromiso con la organización suele ser el mejor indicador para predecir el nivel de rotación y ausentismo laboral, incluso más que la misma satisfacción laboral. Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones de publicidad y mercadeo, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Más importantes aún han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos miembros poseen altos niveles de compromiso son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad así como también bajos índices de retención (Allen y Meyer, 1991).

Por esta razón, el conocimiento que tenga la organización de sus miembros en cuanto a estos aspectos permitirá obtener una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales. "aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc". (Chiavenato I., 2001. P.95).

Por otra parte, esta investigación es una gran herramienta para la dirección del departamento de Recursos Humanos pues permite entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. También ayuda a que los directivos alcancen la ventaja de conocer qué retiene a los empleados en la organización a través de los

resultados obtenidos y de esta manera, crear estrategias para alcanzar beneficios económicos sostenibles en el tiempo y no presentar altos niveles de rotación que es lo que actualmente se está presentando.

Adicionalmente, el presente trabajo de investigación contribuye a que la organización logre aprovechar al máximo su talento crítico disponible, adquiera mayor productividad, orgullo de pertenencia y facilite la renovación del capital humano. De igual forma, representará un aporte teórico significativo en este tema y sobre todo en lo relacionado con la retención laboral. Además los resultados del mismo pueden contribuir a que otras organizaciones puedan generar estrategias distintas a las que han implementado hasta el momento sobre el compromiso organizacional de sus empleados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar el Compromiso Organizacional presente en los empleados de Gmark C.A, tomando en consideración el clima organizacional en que laboran y su relación con el liderazgo.

Objetivos Específicos

- Identificar el tipo y nivel de compromiso presente en los empleados de Gmark, C.A
- Determinar el tipo y nivel de compromiso presente en los empleados de Gmark, C.A
- Analizar el tipo y nivel de compromiso presente en los empleados de Gmark, C.A

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Krevlyn (2004), al analizar los factores que inciden en el Clima Organizacional, bajo el enfoque de modelo de sistema viviente en la empresa INVENSICA; se encontró que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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, otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo. Por otro lado, los equipos de alto desempeño están realmente comprometidos con sus propósitos, objetivos y enfoque en la habilidad, responsabilidad y compromiso de cada integrante del equipo.

Esta investigación considera el término de identidad como el sentimiento de pertenencia a la organización siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Este concepto apoya la idea del compromiso afectivo el cual se refiere a la convergencia entre los valores organizacionales y los valores personales (Krevlyn, 2004).

Así mismo, Figueira, Gretty y Sanz (2007) al evaluar la Relación entre Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio en la empresa Grupo Hermanos Camacho, se pudo determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio dentro del departamento de ventas de la empresa Grupo Hermanos Camacho, en el marco de la automatización de sus principales funciones para el año 2007.

Se determinó que los empleados de la empresa poseen un nivel medio de compromiso organizacional, donde especialmente el componente afectivo, se corresponde con un nivel alto de compromiso a pesar de que el compromiso global se ubica en un nivel medio. También las resistencias que tienen que ver con el carácter sagrado que se le otorga a las cosas y la identificación con la situación de aquel momento, presentaron asociaciones estadísticamente significativas con los elementos del componente afectivo, tales como la identificación con la organización y el involucramiento afectivo que posee el empleado con la misma.

Este trabajo además de estudiar la misma variable de la presente investigación, compromiso organizacional, exponiendo conceptos y teorías necesarias para el desarrollo del tema, también presenta un instrumento diseñado por Allen y Meyer (1991) que será de gran utilidad para alcanzar el objetivo general de esta investigación.

Bases Teóricas

Las organizaciones se refieren a entidades o grupos sociales las cuales implican un proceso. La organización determina la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos. Estos elementos pueden ser la burocracia, la especialización de las tareas, la departamentalización, la cadena de producción, la descentralización y la formalización.

Es importante resaltar las principales teorías administrativas y sus enfoques. Por un lado, la Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (1856-1915) la cual se basaba en la búsqueda de la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el objetivo de incrementar la productividad. También introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal enfocado en las recompensas de tipo material. Taylor pensaba que para aplicar la administración científica era necesaria una revolución mental tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma. La Gerencia debía buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento y de los tiempos o movimientos.

Por otro lado, la Teoría Clásica de Henri Fayol señalaba que la administración es un cuerpo de conocimiento autónomo aplicable a todas las formas de la actividad humana, es decir, estableció y fundamentó el concepto de la universalidad de la administración. Según su teoría, los aspectos organizacionales se analizan de arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución), se debía enseñar a los trabajadores las diferentes teorías y pensamientos administrativos para darles una visión administrativa a su trabajo, la empresa se debía centrar en los objetivos a largo plazo y establecer una comunicación lateral

Liderazgo

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. *(John Maxwell; 2010; 79)*

Pero, ahora bien, se referirá un poco a lo que es el liderazgo situacional donde Kenneth Blanchard y Paul Hersey plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los gerentes deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentren.

Por ello señalan que El Liderazgo Situacional permite el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades para que se identifique el estilo que se mejor se adapte a la situación planteada. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de los empleados en sus áreas de trabajo y su compromiso con las tareas.

El Liderazgo Situacional se aplica dependiendo de las personas y varía de acuerdo a las características de cada empleado, dando una orientación diferente incluso a la misma persona en situaciones distintas.

El Liderazgo Situacional se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que el directivo debe proporcionar a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional y psicológica de aquellos y las características específicas de cada situación: tipo de funciones y tareas a realizar, complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los objetivos a alcanzar, cultura empresarial, normas y políticas de la empresa, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de jefes, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización.

Liderazgo y su influencia en el compromiso organizacional

De acuerdo con Ahumada (2004), autor especialista en liderazgo y compromiso organizacional describe que el contexto en el que se mueven las organizaciones durante los últimos tiempos, se ha caracterizado por los frecuentes cambios discontinuos e impredecibles. Por lo que se requiere que se amolden a los nuevos y acelerados cambios que exige el mundo global. Es claro que la adaptación que deben tener las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y a la práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad y a su vez un alto nivel de compromiso de los empleados a su empresa, además se ha de constituir en "uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual". Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva que muchas veces se hace atractiva al talento humano.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Para Berson (2005), se puede conceptualizar el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, pero independientemente de la conceptualización de éste el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas.

Por otra parte, son muchos los autores que han proporcionado una perspectiva sobre el tema del liderazgo y su compromiso, especialmente en relación a la capacidad de poder distinguir, por una parte, a los líderes de los que no lo son y, por otra, los líderes eficaces de los ineficaces. En este sentido, una de las tipologías más aceptadas al respecto es clasificar al liderazgo y como poderla identificar en un contexto organizacional.

Liderazgo Transformacional y Transaccional

No es un tema menor resaltar que, en los últimos 20 años, el liderazgo transformacional y transaccional han generado y acumulado un substancial cuerpo de investigaciones, siendo el estilo transformacional uno de los que más apoyo empírico ha recibido, además de influenciar la literatura existente sobre liderazgo. Asimismo, existen otros estudios que han encontrado que éste es un fuerte predictor de índices de rendimiento tanto individual como organizacional.

Ahora bien, es Burns (1978) quien hace la distinción e introduce ambos conceptos en su abordaje del liderazgo político. Para éste, la diferencia entre un estilo transaccional y uno transformacional radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno a otro. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere.

A su vez, Bass (1985) utiliza la conceptualización de Burns (1978) para erigir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (laissez faire).

El liderazgo transformacional, tal como se menciona arriba, consta de cuatro dimensiones:

- *Carisma o influencia:* idealizada es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y

propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional.

- *Motivación inspiradora:* alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer.
- *Estimulación intelectual*: se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados.
- *Consideración individualizada:* se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan.

Por su parte, el estilo transaccional consta de tres tipos de estrategia.

- *Recompensa contingente*: es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros.

- *Administración por excepción:* originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores. No obstante, Hater y Bass (1988) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en: Activa y Pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error. Los líderes que utilizan una estrategia de administración pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones.

Una forma final es el estilo laissez-faire o no liderazgo - denominado por Robbins (2004) Política de no Intervención- que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita. Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transformacional o transaccional), por lo tanto, debería ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales.

Por otra parte, se han realizado diversas investigaciones para observar la relación que se da entre estos conceptos y variables e indicadores organizacionales. Por ejemplo, se han examinado y establecido los efectos positivos de la estrategia transformacional y transaccional sobre variables como: satisfacción laboral del seguidor y satisfacción con el líder, motivación, rendimiento del líder en el trabajo, rendimiento del grupo u organización y efectividad del líder; también se ha analizado la influencia que tienen sobre clima laboral y productividad, entre otros. Por tanto, se podría establecer que la estrategia transformacional y transaccional son las que actualmente dominan la investigación sobre liderazgo.

Teorías Conductuales Clásicas de Liderazgo

Las Teorías Conductuales Clásicas surgen como respuesta, en un principio, a la incapacidad del enfoque de los rasgos -teorías que consideraban que ciertas cualidades y características personales diferenciaban a los líderes de los demás, de distinguir a los líderes de los que no lo eran y a los líderes eficaces de los ineficaces. Esta corriente teórico-experimental postula que son las conductas las que distinguen a la persona que es líder. La implicación práctica era que si este tipo de conductas particulares existían, entonces el liderazgo podría ser enseñado.

En términos más específicos, los años 40 se caracterizaron por la gran importancia concedida al campo del liderazgo. Es así que realizando investigaciones en un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio encabezado por personalidades como Stogdill, Shartle y Hemphill (finales de los 40 aproximadamente), los cuales estaban decepcionados de los resultados de los estudios provenientes del enfoque de rasgos, descubrieron

indicadores conductuales de liderazgo efectivo. Aunque tras un largo período más de 1000 categorías comportamentales fueron estudiadas, finalmente Shartle y Hemphill (2005) terminaron en dos que daban cuenta de la mayor parte de la conducta del líder. Se denominaron Iniciación de Estructura que "se relaciona con el grado en que el supervisor (líder) facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta".

A lo que hacen referencias estos autores es que se incluyen estándares definidos de ejecución, confirman que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignan tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos; y Consideración, que alude al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo.

Las conclusiones de hablar de liderazgo llevan en su gran mayoría a hablar de los distintos estilos de liderazgo que marcan un alto nivel en la Consideración y Estructura da lugar a resultados positivos. No obstante, es importante indicar que, hasta el advenimiento de la teoría de liderazgo transformacional estas dos dimensiones dominaron la investigación. Tal como Fleishman (1995) señaló "Consideración e Iniciación de Estructura han probado estar entre los más robustos conceptos de liderazgo".

Liderazgo y Clima Organizacional

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento". A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima.

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes.

Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria (2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente

construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas.

Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales. Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre clima, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.

Liderazgo y Satisfacción Laboral

Según Peiró (2000), la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. A continuación de éste, se investigaron asuntos como las horas de trabajo y los descansos.

Respecto de su delimitación conceptual, subrayamos que la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Por esta razón, es que en los últimos años se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud de una manera más comprehensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como "un estado interno que es expresado, por la evaluación

afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable". Las respuestas conductuales derivadas de esta evaluación quedan excluidas de la definición, ya que suelen considerarse como consecuencias de la satisfacción labora (Rios. J; 2000; p.145).

Por otra parte, autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo.

Dentro de esta última postura, específicamente la que alude a la satisfacción conformada por "facetas específicas", Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que, éste es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

Por tanto, la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral.

Estos nuevos enfoques también tienen en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno.

Por otra parte, un aspecto que no puede ser objeto de soslayo es que, si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral -como quedó de manifiesto en los estudios expuestos- no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial. Foong (2001) manifiesta que es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización.

Por tanto, se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos-que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas extra-rol, absentismo, rotación, etc., que, en caso contrario, generan altos costes para la organización. Por otra parte, se podría afirmar que, la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y los "efectos potenciales".

Ahora bien, según (Alves, J, 2011) el liderazgo debía ser una cualidad innata y es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que se indican a continuación:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Las Organizaciones

> "Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común." *(Chiavenato, 2001:7).*

Según Gibson (1997), una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. Las organizaciones se componen de personas jurídicas que permiten que la

sociedad alcance logros que no podrían obtener actuando de manera independiente. También Rodríguez Fernández (1998), afirma que toda organización sería un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, una fuente de satisfacción o insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Para Stoner (1996), la definición clásica de organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones a saber: La coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

Estos conceptos sobre las organizaciones sirven de base para el entendimiento de cada uno de los puntos a desarrollar en la presente investigación.

Las Organizaciones como Sistemas Sociales

La organización nace de la necesidad humana de cooperar debido a que los hombres se vieron obligados a colaborar para lograr sus objetivos personales debido a sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. De esta manera, la organización se encuentra inmersa en un organismo social con cierto grado de complejidad. El hombre depende de las organizaciones para nacer, vivir, aprender, trabajar, obtener los productos y servicios que necesita, etc. Es por eso que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Una organización no constituye una unidad lista y terminada, sino un organismo social vivo y cambiante.

Las Organizaciones como Sistemas Abiertos

La organización es un sistema abierto y complejo porque existen varios agentes implicados en su desarrollo, funcionamiento y estructuración. En esta última influye tanto la sociedad como los diferentes sistemas que la forman (político, social, etc.). De esta

manera, se presenta la organización como un ser viviente. Según el autor Morgan (1990), cuando se habla de las organizaciones como si fueran organismos, pensamos en ellas como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades. Se puede observar que en el mundo organizacional, es posible identificar distintas especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos y que además ciertas especies de organizaciones están mejor adaptadas a unas condiciones específicas ambientales que a otras.

Se considera a las organizaciones como sistemas abiertos destacando los procesos de adaptación de la organización al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en la salud y el desarrollo de las organizaciones y las relaciones entre las especies y su ecología.

Es así como surge el descubrimiento de las relaciones entre los individuos y su ambiente laboral con la búsqueda de cuáles son las necesidades humanas que la organización debe satisfacer para motivar a los trabajadores pero también para entender el cambio en la organización como función de sus relaciones con el ambiente social más amplio o para concebir sin dificultad diversas especies de organizaciones y los procesos evolutivos de los que emergen.

El análisis de las organizaciones vivas revela lo general en lo particular y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones son analizados como sistemas abiertos que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente, es decir, el sistema abierto como organismo es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

Las organizaciones poseen una característica particular de los sistemas abiertos y es que poseen un comportamiento probabilístico y no determinístico debido a que la organización es afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible ya que las personas son complejas respondiendo a diferentes

variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

De acuerdo con Morgan (1990), una de las más importantes ventajas de considerar a la organización como un organismo reside en el énfasis dado al entendimiento de las relaciones entre la organización y su entorno o ambiente empleando la imagen de un organismo en constante relación con su entorno lo que implica tener una visión abierta y flexible de la organización.

La segunda ventaja es la importancia que tiene en el objetivo clave o principal tarea que debe afrontar cualquier organización el cual está centrado en que la dirección de organizaciones puede aumentarse generalmente a través de una sistemática atención a las necesidades que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva. Este enfoque de las necesidades permite ver las organizaciones como procesos interactivos que han de estar tan equilibrados internamente como en su relación con el entorno. Por esto se pueden observar las dimensiones de la organización (estrategia, estructura, tecnología, dirección, etc.) como subsistemas con necesidades vitales que deben satisfacerse de una forma mutuamente aceptable; de lo contrario, la salud del sistema entero sufre.

Como tercera ventaja principal es el lograr identificar las distintas especies de organización, considerando el hecho de que en una organización siempre tenemos diversas de opciones.

Una cuarta ventaja es que resalta la virtud de la forma orgánica de la organización en los procesos innovadores. Si la innovación es prioritaria entonces las formas de organizaciones flexibles, dinámicas, matriciales y orgánicas serán superiores a las de formas mecanicistas y burocráticas.

Las Organización como Cultura

Morgan (1990) primero señala que el concepto de cultura se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Este autor plantea la idea de que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad y que

la cultura puede cambiar de una sociedad a otra. En realidad, la cultura conforma el carácter de la organización. Además representa todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra permitiendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

De acuerdo a esta imagen, las organizaciones son concebidas como constructoras de realidades sociales que contienen creencias, rutinas, costumbres que identifican su cultura. En su entorno, los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones juegan un papel importante en la conformación de las opiniones y creencias.

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Además, la cultura organizacional "es como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circulante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia." (Allaire/Firsirotu y otros, 1992:p.33). Desde este punto de vista la cultura es utilizada de manera diferente por cada individuo y transformada por ellos, bien sea para la interpretación de la vida y del comportamiento dentro y fuera de la organización. Es así como las organizaciones representan mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura.

Sólo como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten en común también con grupos y organizaciones. Es el fenómeno conocido como cultura colectiva en la cual los patrones de creencias compartidas, divididos o integrados y soportados por varias normas operativas y costumbres, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los

miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social.

En definitiva, la cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El Comportamiento Humano y la Motivación

En términos generales, la palabra motivo significa el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales del individuo. Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, basado en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.) o necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.). Se trata de un sentimiento que nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos.

De acuerdo a Chiavenato (1994), existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

El comportamiento es causado: Existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

Teorías de Motivación

En primer lugar, Taylor plantea una organización del trabajo que refleje la motivación y propone una serie de acciones para incrementar la productividad tales como: Crear

recompensas económicas, contratar trabajadores hábiles y diestros, realizar un análisis científico, estudiar cada una de las tareas detalladamente en cuanto a su tiempo de ejecución, etc.

El modelo de Poder – Afiliación – Realización de Mc Clelland señalaba que las personas se pueden agrupar en alguna de las siguientes categorías como el poder, la afiliación y la realización al logro dependiendo de cuál sea la principal necesidad motivadora en su vida. Aquellos que se interesan en el poder, buscan cargos de control e influencia dentro de la organización, quienes consideran la afiliación como lo más importante buscan relaciones agradables y disfrutan el ayudar a otros. Por último, los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Es importante resaltar que estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes.

Al mismo tiempo, Mc Gregor defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades siendo sus aportes más de tipo empresarial. Según este autor, las empresas tienen que proporcionar un empleo estable y seguridad laboral donde se promueva la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

La teoría de campo de Lewin se basaba en la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, estableciendo que la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, que el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables y en último lugar, que los seres humanos operan en un campo de fuerzas las cuales influyen en la conducta por lo que las personas tienen diferentes impulsos motivadores en distintos momentos.

También Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo asigna a los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

Por otra parte, la teoría de Shein se fundamenta en que por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer diversas necesidades y una vez satisfechas, las mismas pueden reaparecer. Además afirma que estas necesidades pueden variar no sólo de una persona a otra sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

El psicólogo Frederick Herzberg planteó la teoría de motivación (reconocimiento, responsabilidad, realización personal o logro, el trabajo en sí, el progreso o ascenso) – higiene (política de la empresa, administración, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, supervisión, status, el salario, seguridad en el puesto), en la cual manifestó que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso. Afirmó que:

> La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los gerentes tienen la responsabilidad de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. (Carvajal, Gladys, 2000: P.27).

Por eso Herzberg presumió que existe una relación entre satisfacción y productividad pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba en la satisfacción y no en la productividad.

Finalmente, una de las teorías más importantes de motivación para el comportamiento organizacional es la teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, la cual plantea que el hombre actúa por necesidades. "Abraham Maslow concibe la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades clasificadas en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior". (Maslow, 2000, citado en Huamaní, 2009: P.45).

En cuanto a las necesidades de orden inferior se encuentran las fisiológicas las cuales son necesidades de primer nivel referidas a la supervivencia: Aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y las de seguridad que se relacionan con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro: El deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Por otra parte, dentro de las necesidades de orden superior se pueden mencionar las sociales donde el hombre tiene la necesidad de relacionarse o de agruparse formal o

informalmente, las de estima dado que se hace necesario recibir un reconocimiento de los demás y finalmente, las de autorrealización las cuales consisten en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente.

Esta teoría indica que la persona está en permanente estado de motivación y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. La jerarquía de necesidades de Maslow se describe como una pirámide que consta de cinco niveles:

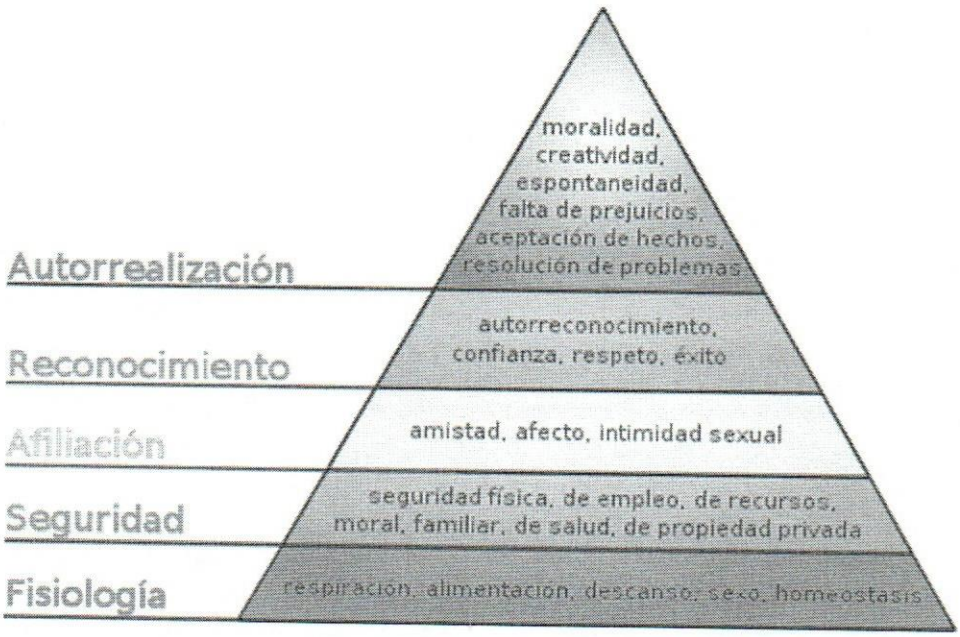

Gráfico No. 1: Pirámide de Maslow: Jerarquía de Necesidades

Fuente: Pirámide de Maslow. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Todas estas teorías de motivación coinciden en que el empleado busca el reconocimiento dentro de la organización así como la satisfacción de sus necesidades y una vez que satisface estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y enfocar su comportamiento laboral al logro de las metas que permitirán a la organización cumplir con su misión con altos niveles de eficacia.

Los primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit y el nivel superior denominado autorrealización que no es más que un nivel de plena felicidad o

armonía. Las fuerzas de crecimiento conducen a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades hacia abajo en la jerarquía.

Es por eso que el comportamiento es la manera en que una persona se conduce. Los directivos deben preocuparse por el comportamiento en el trabajo de los distintos gerentes y empleados en búsqueda de los objetivos organizacionales.

Proceso Administrativo

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. En el proceso administrativo se integran diversos recursos dirigidos para alcanzar un fin. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo.

Etapas del Proceso Administrativo

Las Etapas del proceso administrativo en cualquier organización son las siguientes: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control las cuales se relacionan entre sí.

El desempeño de las funciones constituye el ciclo administrativo donde además se encuentran relacionadas en una interacción dinámica por lo que el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo:

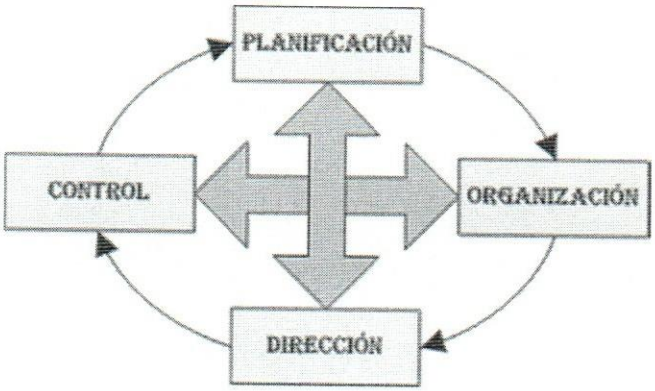

Gráfico No. 2: Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: Proceso Administrativo. Disponible en:

http://uproadmon.blogspot.com/

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) explican cada una de las etapas del proceso administrativo:

1.- Planificación: Es la actividad en la cual se formulan los objetivos que desean alcanzar en el futuro y la forma para lograrlos. La distancia entre la formulación y de los objetivos y su logro final, implica un proceso metódico, guiado por pasos previamente estructurados así como un proceso que revalúa constantemente.

Esta etapa se relaciona con el diseño de la visión, misión, valores de la empresa, objetivos o metas, planes, presupuesto, programas y estrategias a desarrollar, además el desarrollo de las políticas y procedimientos organizacionales. Esto supone la integración de la organización como un todo en la cual los recursos disponibles, tanto humanos como financieros, se conjugan hacia los objetivos o metas.

La planificación está basada en el tiempo que se requiere para el logro de los objetivos así como también en las relaciones internas y externas que deba establecer la organización para tal fin. Es por eso que se debe considerar la magnitud y transcendencia de las metas para así obtener una medida concreta del tiempo y de las relaciones que éstas implican.

2.- Organización: Actividad relacionada con el ordenamiento y distribución del trabajo en general, en cuanto a las líneas de autoridad y los recursos tanto disponibles como requeridos. Esta etapa requiere de la cooperación entre los miembros de la empresa para alcanzar de manera estructurada los objetivos propuestos (Koontz y Weihrich, 2004).

La organización implica el diseño de la estructura organizativa, en cuanto a los cargos, descripción de sus funciones, actividades y tareas, cadena de mando y jerarquía; de tal manera que cada uno de los miembros conozca los requerimientos del puesto que debe desempeñar.

3.- Dirección: Esta etapa "implica mandar, influir y *motivar a los empleados para que realicen tareas* esenciales." (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: P.13). De esta forma, la dirección está relacionada con los procesos de liderazgo ya que los gerentes deben saber cómo persuadir y convencer a las demás personas para que cooperen en el logro de los objetivos. También tiene que ver con la autoridad, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones, orientando la acción de los miembros de la organización en términos de su ejecución o desempeño de sus funciones.

4.- Coordinación: Durante esta etapa se fortalece la relación entre los diversos departamentos de la empresa de manera que implica la interrelación entre el conjunto de partes que conforman el sistema organizacional. Una herramienta para una óptima coordinación de los departamentos es la comunicación puesto que dinamiza las relaciones sociales, tanto entre los miembros de un mismo departamento como éstos entre sí.

5.- Control: Consiste en "*verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.*" (Chiavenato, 2004: P.13), es decir, se evalúan, se miden los resultados obtenidos y se analiza todo el proceso en sí mismo, incluyendo la influencia de los factores externos que han podido afectarlo. Lo más relevante de esta etapa es retroalimentar la etapa de planificación, permitiéndole a la gerencia aplicar acciones correctivas derivadas del análisis de las variaciones.

Es importante retroalimentar todas las partes involucradas en esta etapa de coordinación con el fin de lograr distinguir las fortalezas y mejorar las debilidades que posean.

En esta etapa se miden constantemente los planes para informarle a la gerencia si éstos se deben modificar o si por el contrario se deben continuar aplicando. Es necesario resaltar que este proceso de medición y evaluación debe ser flexible y adaptarse a los cambios surgidos en el ambiente externo de la empresa.

Estas cinco fases del proceso administrativo se enmarcan en las organizaciones las cuales se consideran entes globales.

Recursos Humanos en la Organización

El enfoque sistemático de la Administración de Recursos Humanos puede descomponerse en tres niveles de análisis: el nivel social (la sociedad como macro sistema), el nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema) y el nivel de comportamiento individual (el individuo como micro sistema). Tiene como función general alinear el potencial de los equipos de trabajo con las políticas y estrategias de la empresa.

> La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2001: P.165).

El rol principal del área de Recursos Humanos en una organización del siglo XXI es básicamente ser socio estratégico de negocio comprometido con la creación de una arquitectura organizativa que tomando en cuenta la misión, visión y valores de la empresa, sea capaz de traducir la estrategia en acción. También debe ser experto en gestión aplicando el rediseño de procesos a la gestión de Recursos Humanos para alinearla al negocio. Debe ser líder de la efectividad del recurso humano maximizando el aporte del personal al negocio, fundamentalmente cuidando el balance entre las demandas de la organización hacia los empleados y las necesidades de éstos. Líder de los procesos de desarrollo, las relaciones, las comunicaciones y el clima interno. Por último, agente de cambio contribuyendo a planificar y conducir los procesos de cambio organizativos.

Lo más importante es que esta área es un gran transmisor de la cultura de una organización.

Los Procesos de Recursos Humanos

La unidad de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. "Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: *provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.*" (Chiavenato, 2001: P. 159). Estos procesos están interrelacionados y son interdependientes, es decir, cualquier cambio producido en uno de ellos automáticamente influye en los otros.

Entre las actividades que involucra cada proceso se encuentran:

- **Provisión:** Investigación de Mercado del Recurso Humano, Reclutamiento y Selección de Personal.
- **Aplicación:** Integración de personas, Diseño de Cargos, Descripción y Análisis de Cargos, Evaluación del Desempeño.
- **Mantenimiento:** Remuneración y Compensación, Beneficios y Servicios Sociales, Higiene y Seguridad en el Trabajo, Relaciones Sindicales.
- **Desarrollo:** Capacitación y Desarrollo Organizacional.
- **Seguimiento y Control:** Base de Datos o Sistemas de Información y Controles – Frecuencia – Productividad - Balance Social.

Los cinco procesos constituyen un proceso global y dinámico el cual no sigue un orden establecido debido a que los mismos no se relacionan entre sí de una sola manera pues depende del contexto situacional.

Específicamente el campo de Desarrollo Organizacional se debe a que las personas al igual que las organizaciones también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes. Está basado en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento y asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Tiene como objetivo aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización así como también incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal de los empleados.

La interdependencia y responsabilidad compartidas permite que los empleados tengan conciencia social facilitando que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirlas mejor.

> El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo coordinado por los empleados de la empresa para descubrir y remover barreras actitudinales, del comportamiento, procedimentales, políticas y estructurales que impiden el desempeño eficaz del sistema, lo cual permite generar en el proceso una creciente conciencia de la dinámica interna y externa del sistema para incrementar futuras adaptaciones y permitir cambios que conduzcan al mejoramiento. (Chiavenato, 2001: P.611).

Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica. Una cultura abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, es decir, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura se lo permite.

La definición de Cultura Organizacional más completa y aceptada entre los diversos autores pertenece a Schein (1984) quien la ha definido como un patrón de premisas básicas compartidas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a estos problemas.

Gibson (1996) señala que la cultura de una organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamientos compartidos por los que trabajan en ella. Los valores conforman un componente fundamental para el desarrollo de la cultura dentro de la organización, puesto que crean parámetros de comportamiento efectivo para alcanzar las metas planteadas.

Características de la Cultura Organizacional

Robins (1996) identifica ciertas características que debería tener la Cultura Organizacional y se refiere a las siguientes:

1.- Innovación y asunción de riesgos: El grado hasta el cual se alienta a los trabajadores.

2.- Atención al detalle: El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

3.- Orientación a los resultados: El grado hasta donde la administración se enfoca a los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

4.- Orientación hacia las personas: El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

5.- Orientación al equipo: El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

6.- Energía: El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

7.- Estabilidad: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Elementos de la Cultura Organizacional

Según Freitas y Muñoz (1999), existen una serie de elementos que constituyen la Cultura Organizacional tales como:

1.- Valores: Conforman la ideología de la cultura organizacional. Se refiere a las normas o principios que guían las acciones y decisiones de todos los miembros de la misma organización. Estos no son directamente observables sino que son visibles a través de conductas para hacer posible la predicción del próximo patrón conductual del individuo y de la organización.

2.- Las Prácticas: Acciones y comportamientos que expresan el significado de los valores de la organización. Van dirigidos al cumplimiento de los valores.

3.- Las maneras de comportamiento: Diferentes conductas aceptadas que puede presentar cualquier miembro de la organización en la búsqueda de satisfacción de necesidades, presentando conflictos que podrán ser solucionados por el conjunto de normas, valores y creencias de la organización.

4.- Los Héroes: Miembros simbólicos que personifican los valores de la cultura, proporcionan modelos de roles que sirven de guía a los demás miembros.

5.- Los Rituales: Formas típicas de comportamiento que prescriben la cultura de la organización, dramatizan los valores culturales básicos de la compañía, son de uso frecuente, de poca duración y con una formalidad que los hace solemnes.

6.- Estilos Supervisorios: Todos tienen la responsabilidad de resolver los problemas humanos relacionados con la meta de lograr los mejores resultados, utilizando el potencial humano.

Robbins (1996) agrega a estos elementos los siguientes:

7.- Historias: Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

8.- Símbolos Materiales: Revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamientos que son apropiados.

9.- Lenguaje: Al aprender el lenguaje de una organización, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

Hellriegel (1999) complementa con:

10.- Las Normas: Aquellas que comparten los grupos de toda organización.

11.- El Sentimiento o Clima: Que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Compromiso Organizacional

La Cultura Organizacional se refiere al espacio de construcción de sentidos en el que se comparten valores, relaciones, discursos y formas de apropiación de lo físico (Peralta, 2004). También se presenta como "...un modo vida, *un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.*" (Chiavenato, 2001:589). Dentro del contexto específico de la cultura organizacional, se estudia el Compromiso de los empleados en la empresa.

El Compromiso Organizacional se define como "un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización" (Meyer y Allen, 1997:11) y por otra parte, Mathieu y Zajac (1990) indican que las diferentes medidas y definiciones del concepto tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

Además, Robbins (1999) señala que el compromiso es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros, es decir, es la actitud que expresa un individuo hacia su organización, al reflejar su fidelidad, identificación y colaboración permanente con la empresa. Según Davis y Newstrom (1999), el compromiso es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias. Este grado refleja el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su esfuerzo en el cumplimiento de éstas y sus intenciones de continuar trabajando ahí.

De acuerdo con Samad (2006), un empleado comprometido con la empresa disminuye su intención de abandonar la organización y por tanto garantiza su productividad, debido a que las mismas no tienen que invertir en procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento de su personal. Además, un trabajador identificado con la

organización puede también aumentar su desempeño y fomentar un clima o ambiente positivo de trabajo.

Teoría de los tres Componentes del Compromiso Organizacional

El término general de Compromiso Organizacional engloba diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Es por esto que Meyer y Allen (1991) agruparon en tres componentes las diferentes definiciones del Compromiso Organizacional los cuales son: Afectivo, de continuidad y normativo, siendo la naturaleza del compromiso, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

Componente Afectivo: Se considera como la actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella.

Este componente "es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización." (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974: P. 603).

Algunas definiciones del componente afectivo son:

> "Apego que siente el individuo hacia el grupo de trabajo, basado en el afecto y la emoción. Proceso mediante el cual las metas del individuo y las de la organización se vuelven cada vez más congruentes. Actitud u orientación hacia la organización que atrae o vincula la identidad de la persona a la de la organización." (Meyer y Allen, 1997: P.12).

Este concepto se refiere a la unión emocional, identificación e implicación con la organización y surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización

y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización y tener un marcado orgullo de pertenencia. Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un gran orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía. Arciniega (2002) afirma que además se evidencia un interés del empleado por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal. El empleado disfruta de su permanencia en la organización. De esta manera, "en la medida en que el sentimiento de identificación sea mayor, se estima que el empleado participará de manera más activa dentro de la organización, incluyendo la efectividad con que realiza su trabajo." (Figueira, G. y Sanz, D., 2007: P.52).

El componente afectivo se subdivide en el sentimiento de identificación con la organización, es decir, la convergencia entre los valores organizacionales y los valores personales y en el grado de involucramiento que el empleado posee con la misma o el grado de participación del empleado con la organización, en términos de relaciones sociales y con las tareas (Gardner, 2001, citado en Zurita, 2005).

Diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los empleados tiende aumentar cuando éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

Componente de Continuidad: Es la segunda forma más estudiada del Compromiso Organizacional y se construye a partir de la teoría del side-bet de Becker en el año 1960. Los side-bets no son otra cosa que las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990). Esta teoría de Becker sugiere que los empleados acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder, pero si perciben que los costos por permanecer en la empresa son altos, su nivel de compromiso decrece. Se trata entonces de un compromiso formado por la relación

intercambio entre el individuo y el entorno social, donde la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y que dejarla implica costos (financieros, físicos o psicológicos), de tal manera que los empleados permanecen en la empresa porque consideran que necesitan el empleo y existen pocas posibilidades de encontrar otro empleo.

Algunas definiciones del componente de continuidad son:

> "La asociación de la ganancia con la participación del trabajador y el costo que representa para éste el dejar la organización. Un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre el individuo y la organización en trabajo e inversiones." (Meyer y Allen, 1997: P. 12).

Por todo esto se refleja una faceta calculadora la cual se refiere a la prosecución de inversiones monetarias (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un compromiso por omisión (Becker, 1960).

Este componente es definido como "un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre el individuo y la organización en trabajo e inversiones." (Meyer y Allen, 1997:12). Por otra parte, otro investigador como Wallace en el año 1997, ha enfocado el compromiso de continuidad como una valoración instrumental de la percepción de utilidad a mantenerse con la organización, relacionada con penalidades asociados a la decisión de salida y operacionalizó este componente de continuidad como intento de permanecer en la organización.

> Variables como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego aspectos como macroeconómicos como el estado del mercado laboral. Es así como el empleado tiende a manifestar estabilidad laboral la cual puede ser puramente situacional. Su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles mínimos aceptables, es decir, el empleado sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus

inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

Este componente de continuidad se desdobla en dos factores: Un factor de alto sacrificio personal (asociado a los costos de abandonar la organización) y un componente de escasez de alternativas percibidas (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser similar al que se desempeña) (Meyer y Allen, 1990; McGee Ford, 1987). El empleado en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Componente Normativo

Se asocia con el:

> "sentimiento de obligación moral, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización a la que pertenecen." (Wiener, 1982). Específicamente, "el empleado siente obligación de permanecer en la empresa porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar." (Morrow, 1993). Por esto, "los empleados con un alto sentido de compromiso normativo permanecerán en la organización en virtud de su creencia en que hacer las cosas, es una cuestión de derecho y de moral." (Meyer y Allen, 1997:60).

Algunas definiciones del componente normativo son:

> La internalización total de presiones normativas para actuar de manera que concuerden los objetivos del compromiso hacia la organización con las metas e intereses de la organización. Las conductas de compromiso son conductas socialmente aceptadas que exceden de las expectativas normativas o formales relevantes para el objeto del compromiso. (Meyer y Allen, 1997: P.12).

Meyer y Allen (1991) abarcan dos vertientes, por una parte la obligación moral desarrollada en el empleado por haber recibido ciertos beneficios de la organización que retribuye con lealtad la cual es definida como el sentimiento de mantener fidelidad con la organización y la otra vertiente es el desarrollo del compromiso como una característica

personal del empleado dado que involucra creencias, valores y socialización del individuo que le lleven a actuar responsablemente ante los compromisos adquiridos. Por lo tanto ante un compromiso normativo el empleado presenta dos tipos de respuestas, por un lado una conducta de lealtad y en el otro caso una conducta responsable.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia e inclusive en sus primeras experiencias laborales. El individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el empleado. Es así como el individuo será incondicional al momento de desarrollar un nuevo proyecto con la garantía de que estará presente en todo momento.

En general, en el término Compromiso Organizacional se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000).

Para Meyer y Allen (1997), el salario que percibe el trabajador como contraprestación de sus servicios no representa suficientes alicientes para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional ya que el desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales son más valoradas por los individuos y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso.

En síntesis, en el estudio del Compromiso Organizacional debe tomarse en cuenta cada uno de los tres componentes, pues no son excluyentes sino al contrario; se presentan en forma natural y simultánea durante la relación laboral.

Allen y Meyer (1997) consideran que un empleado puede tener diferentes grados de compromiso en función a cada uno de los componentes, así como un grado total en que la persona se encuentra comprometida con la organización.

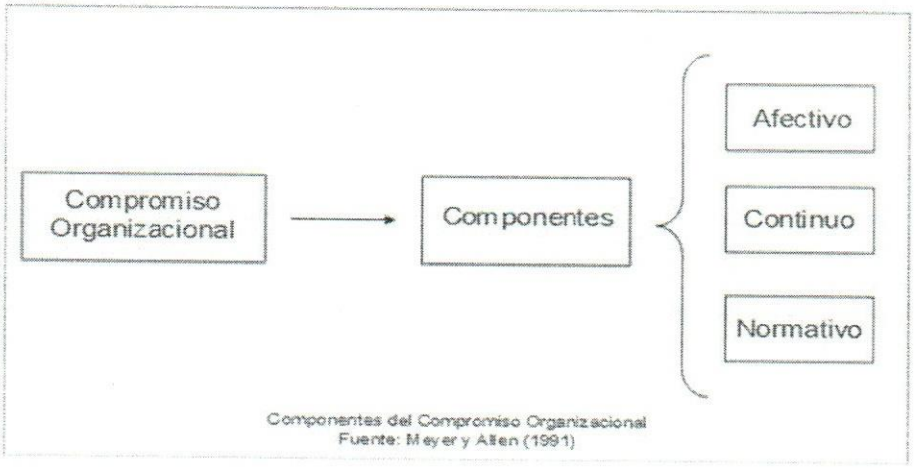

Gráfico N° 3. Componentes del Compromiso Organizacional

Se entiende que los individuos pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, los diferentes componentes de compromiso. Cada componente del compromiso se desarrolla como resultado de distintas experiencias personales y puede tener una relación diferente con aspectos particulares de la organización.

Factores que determinan el Compromiso Organizacional

Entre los factores que inciden en el compromiso de los empleados con la organización se encuentran:

- Las Características del Trabajo: Se refiere a la posibilidad de toma de decisiones y a la dependencia funcional. En la medida en que las personas tengan mayor nivel de libertad y responsabilidad en las tareas que ejecutan, tenderán a desarrollar un sentido y conductas favorables hacia la dirección organizacional (Barón y Greenberg, 1995, citado en Cedeño y Pirela, 2002). Los empleados que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son enriquecedoras, además que la posición conlleva distintos méritos con mayor autoridad y

autonomía, lo que genera en el empleado satisfacción y agradecimiento hacia la empresa (Wallace, 1993, citado en Cedeño y Pirela, 2002).

- La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: La implementación por parte de la empresa de planes participativos de los empleados en los beneficios de la misma, hace que los individuos incrementen su sentido de compromiso con la organización (Barón y Greenberg, 1995, citado en Cedeño y Pirela, 2002).
- La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: En la medida en que las ofertas de trabajo le sean atractivas al individuo, éste presentará niveles inferiores de compromiso con la organización (Barón y Greenberg, 1995, citado en Cedeño y Pirela, 2002).
- La socialización y los sistemas de valores de la organización (Barón y Greenberg, 1995, citado en Cedeño y Pirela, 2002).
- Perfil del trabajador: Género, edad, años de servicio en la organización y nivel educativo, entre otros; contribuyen a determinar la conducta o actitud que los sujetos mantienen hacia la organización (Cedeño y Pirela, 2002).

Beneficios Organizacionales del Compromiso

Una persona muy comprometida puede tener influencia positiva sobre la productividad organizacional y la calidad de productos y procesos (Steers, 1977, citado en Meyer y Allen, 1997).

También el compromiso es un estado psicológico que reduce los índices de rotación voluntaria (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; O´Reilly y Chatman, 1986 y Mathieu Zajak, 1990, citado en Meyer y Allen, 1997), elemento muy importante en aquellas organizaciones que invierten en adiestramiento de desarrollo de personal con un plan de carrera establecido y desean retener a sus empleados debido a que esto ocasionaría altos costos de reclutamiento y selección de personal.

Por otro lado, según Meyer y Allen (1997), el compromiso estimula al individuo a asistir en forma regular a su lugar de trabajo disminuyendo la posibilidad de que el trabajador se ausente por causas sin trascendencia o pida permisos para atender asuntos

personales, por lo tanto su disposición a trabajar las horas que le corresponde le reportan a la empresa beneficios asociados al cumplimiento de las actividades programadas. El desempeño de los empleados es realizado como si ellos fueran propietarios de la organización, lo cual permite que sean empleados excelentes que contribuyen al aumento de la competitividad de la empresa.

Es primordial destacar que la actitud compromiso la desarrollan todos los individuos que se vinculan (ya sea en forma temporal o indefinida) a una determinada empresa ya que es significativo para el trabajador lograr ciertos niveles de identificación con la organización y sus labores para evitar estados alienantes que resultarán más perniciosos. En la medida en que la organización entienda la importancia del compromiso, creerá en él como estrategia clave, que entre otras cosas, contribuye a la resolución de problemas de rotación y ausentismo de personal, estimula la motivación, creatividad y participación significativa de los empleados de una organización y ayuda a incrementar la permanencia de los individuos en ella (Meyer y Allen, 1997).

Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida en que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño. También los empleados con una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa. El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los empleados a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla. Por último, en la medida en que un empleado se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta (Meyer y Allen, 1997).

Definición de Términos Básicos

Psicología Social: Es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Los psicólogos sociales realizan aportaciones significativas a la medición, comprensión, cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos y procesos de toma de decisión en grupo.

Cultura Organizacional: Es el conglomerado que concentra los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos. "...Aquello que comparten todos y casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "*...valores, creencias, actitudes y conductas.*" (Granell, 1997: P.2).

Compromiso Organizacional: Se define como un fuerte deseo de permanecer miembro de una organización particular, aún presentándose oportunidades de cambiar de trabajo. Es el deseo de desarrollar y mantener a largo plazo relaciones de intercambio, deseo que se materializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación.

Productividad: Es la medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia de los individuos, los grupos y la organización en conjunto. Una organización es productiva si logra alcanzar sus metas y transforma sus insumos en productos al menor costo.

Desempeño: Comportamiento del empleado dentro de la organización en búsqueda de los objetivos fijados, es decir, constituye la estrategia individual para conseguir los objetivos deseados.

Rotación Laboral: Es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Especifica la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, lo cual significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Se

formula mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Viene expresado en índices mensuales o anuales con el objetivo de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Ausentismo Laboral: Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. "Es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización." (Chiavenato, 2001: 203).

Teoría de los tres Componentes del Compromiso Organizacional: Es la teoría formulada por los investigadores Meyer y Allen en al año 1991 sobre las tres dimensiones del Compromiso Organizacional las cuales definen como Componente Afectivo, Componente Continuo y Componente Normativo que reflejan el deseo o la necesidad de permanecer en una organización.

Componentes del Compromiso Organizacional: Existen tres componentes del Compromiso Organizacional los cuales son: Componente Afectivo que se describe como el apego afectivo a la organización, el Componente de Continuidad relacionado con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y finalmente el Componente Normativo que representa la obligación de permanecer en la organización.

Compromiso Afectivo: Señala la unión emocional e identificación que siente el empleado con la organización donde los valores personales son congruentes con los valores organizacionales.

Compromiso Continuo: Este tipo de compromiso se observa cuando el empleado permanece en la organización porque ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en ella. Luego de grandes inversiones monetarias, para el empleado dejar la empresa resulta cada vez más costoso.

Compromiso Normativo: Es un sentimiento de obligación moral que siente el individuo por continuar en la organización debido a que piensa que es lo correcto y por lo tanto; es lo que debe hacer.

Valores Organizacionales: Los valores conforman la base de la Cultura Organizacional, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores se puede detectar lo que significa prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor promoción dentro de la empresa, las características personales más valoradas, etc.

Valores Personales: Representan las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc. que permiten al hombre realizarse de alguna manera. Son las necesidades o aspiraciones humanas que los individuos buscan satisfacer.

Teoría del side-bet: Teoría planteada por el investigador Becker en el año 1960 donde afirma que los side-bets constituyen las inversiones valoradas por los individuos a lo largo del tiempo las cuales serían pérdidas si éstos dejaran la organización.

Beneficios Organizacionales: Son aquellos beneficios que obtiene la organización tales como la productividad, calidad de los productos, retención laboral, bajos índices de ausentismo y buen desempeño de sus empleados.

CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

GMARK, C.A

La historia de Gmark, C.A. comienza en el 2005 con Lilibeth Ramirez y Miguel Cabrera cuando consolidan la compañía Gmark, bajo el nombre legal de R&C Global Marketing C.A. Fue en ese momento cuando las experiencias y habilidades en el medio publicitario se mezclan para dar origen a crear una conciencia visual de los diversos canales de comercialización. Ambos centran sus expectativas en implusar y modificar las conductas de los consumidores en los puntos de venta, a través de conceptos creativos, promociones y planes de incentivos con alto contenido gráfico.

Hacia donde se dirige Gmark, C.A .

Somos una agencia integral orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cualquier punto del proceso de comercialización de su producto con creatividad, en tiempo justo y eficaz.

Servicios Organizacionales de Gmark, C.A.

Algunos de los servicios que ofrece a sus clientes son:

Trademarketing: Para Gmark, son acciones concretas relativas a distribución, surtido, espacio, precio y promociones para mejorar la situación en el mercado de un producto o servicio.

Diseñamos estrategias en conjunto "Ganar – Ganar" para la marca y el punto de venta teniendo como objetivo la satisfacción del consumidor final.

Y ahora…, el consumidor toma su decisión en el punto de venta ¿cómo?, de la siguiente manera:

- ✓ *Material para el punto de venta:* se ofrecen piezas originales y creativas para el punto de venta.
- ✓ *OnPack:* se crean empaques, obsequios de compra, alianzas especiales, empaques innovadores, etc para el cliente final (consumidor del cliente).
- ✓ *Croos Categorys:* se refiere a capitalizar espacios adicionales en productos con ocasiones de consumo complementarios.
- ✓ *Exhibiciones:* material efectivo para el punto de venta para crear exhibiciones adicionales
- ✓ *Planes de incentivos (Ventas* – Clientes): se crean actividades y comunicaciones involucrando a cada persona de la cadena de comercialización para que se sientan identificados e incentivados (fuerza de venta, clientes, promotores, entre otros).
- ✓ *Gestión por categorías:* se detectan oportunidades en el mercado o en los clientes con el objetivo de realizar proyectos que optimicen la participación de la categoría.

Así mismo, se realizan estudios de activación y chequeo en el punto de venta de manera de optimizar las ventas de una determinada categoría.

Algunos clientes que le presta servicio Gmark

Gmark, es una agencia de publicidad que a la fecha le ha brindado sus servicios de asesoría y promociones a diferentes empresas de distintos sectores económicos, entre ellas se encuentra: Kraft, Santa Teresa, Panini, Colgate, 3M, Movie City Pack, Film Zone, Unilever, Loreal, Monaca, Rolda, entre otras

Estructura Organizativa de Gmark, C.A

Gmark, está conformada de acuerdo a la siguiente estructura

Organigrama Gmark Junio 2011

Gráfico N° 4. Organigrama de Gmark Junio 2011

Front line – Back Line de GMARK.

Así mismo; se puede identificar en GMARK dado su organigrama sus dos (2) líneas:

Front line: línea de cabeza, área de planificación, estratégica de estructura de acciones representado teóricamente (organigrama) por:

- Dos (2) directivos Lilibeth Ramirez y Miguel Ramirez

Back line: línea de acción, de orientación a resultados representado teóricamente (organigrama) por:

- Tres (3) diseñadores gráficos

- Un (1) ejecutivo de ventas
- Un (1) administrador.
- Un (1) Auxiliar de Mantenimiento
- Un (1) Mensajero

Se hace referencia que es teóricamente ya que la realidad organizacional de GMARK, demostró que todos están realizando funciones que se solapan ocupando tanto una línea de front como de back line.

Teoría de Mintzberg y la Clasificación de Gmark, C.A

Así mismo se puede definir a la agencia de publicidad Gmark, según la Teoría de Mintzberg sobre la estructura de las organizaciones, en ella se puede identificar que los mecanismos de coordinación de Gmark son:

1.- ***De adaptación mutua:*** los colegas mantienen una comunicación informal en todos los niveles; es decir no hay canales formales como por ejemplo: carteleras, boletines, e-mail, reuniones mensuales, entre otros.

2.- ***Supervisión directa:*** los directivos son los que determinan y dictan las instrucciones a los supervisados, no existen áreas ni jefes por departamentos, son dos únicos jefes a nivel de toda la compañía.

3.- ***Normalización en los procesos:*** no existe especialización en los procesos de trabajo, todos los empleados hacen todo tipo de diseño, sin tener algún perfil requerido.

4.- Comunicación: totalmente informal, diaria, sin método.

Así mismo, las partes organizativas de Gmark según la Teoría de Mintzberg son:

1.- El Núcleo de operaciones: son diseñadores y directivos

2.- El ápice estratégico: son los dos (2) únicos directivos

3.- La línea media: no existe

4.- La tecno estructura: no existe

Mientras que los sistemas de flujos son:

1.- Autoridad formal: nuevamente encontramos dos (2) directivos únicamente que mantienen alta comunicación con la base de la organización.

2.- Flujos regulados: igual son los directivos, ellos son los que toman las decisiones, controlan los procesos y determinan la distribución de los canales regulares de la producción.

Por ende, finalmente se define a la estructura de Gmark según la Teoría de Mintzberg como una ***Organización innovadora o adhocracia*** *que n*ecesita estructura por proyectos (clientes) que pueden fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionan armoniosamente. Es una organización que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.

Parte fundamental: directivos

Mecanismo de coordinación: adaptación mutua.

Parámetros de diseño

- Especialización de puesto de trabajo: mucha horizontal
- Preparación y adoctrinamiento: mucha preparación
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: funcional
- Tamaño de la unidad: estrechos (ninguna)
- Sistema de planificación: casi nula
- Dispositivos de enlace: muchos
- Descentralización: casi nula

Factores de contingencia

- *Tamaño:* 7 personas
- *Edad:* 30 años promedio (joven)

- *Sistema técnico:* automatizado
- *Entorno:* complejo y dinámico
- *Poder:* experto

Adicionalmente se puede mencionar que es una estructura centralizada ya que el poder se concentra en un solo punto (los dos (2) directivos) y no hay delegación de poder. Por ende su estructura tiende a ser artesanal ya que la mayoría de los procesos se manejan de acuerdo a la normalización de las habilidades de los artesanos (diseñadores), pero a su vez su entorno es complejo y a la vez dinámico lo que genera que sea una estructura orgánica, de mucha adaptación y que haya presencia de hostilidad.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación fue de tipo aplicada entendiéndose por aplicada:

> ...tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoya su fortaleza en ella (por ello se requiere un marco teórico o referencial y un compendio de antecedentes que se sustenta en los resultados de la investigación previamente encontrados). Se dice entonces que la ciencia básica sustenta a las ciencias aplicadas y contribuye a los avances tecnológicos (Contreras, 2003). Por el contrario, la investigación básica no tiene por qué tener utilidad o ser práctica.

Esta definición complementa esa doble vertiente:

> ...investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los aspectos pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta "distancia" entre él y su objeto de estudio (Ramírez, 2004).

Por otra parte, el tipo de investigación del presente estudio fue una investigación de campo ya que se buscó la información directamente en la unidad de estudio donde estuvieron ocurriendo los hechos, es decir, se identificó en detalle el tipo y nivel de Compromiso Organizacional presente en los empleados de Gmark, C.A, por ende fue de fuente primaria.

> Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el

trabajo concreto del investigador y sus equipos (...) si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple es preguntándoselo a ellas. (Sabino, 1977:58).

De acuerdo a los objetivos de la investigación la misma se pudo identificar como una investigación descriptiva de manera que esbozará la situación real de la influencia que genera el liderazgo frente al clima organizacional y el compromiso laboral que pueden tener los integrantes de Gmark. Adicionalmente de acuerdo al tiempo en cómo se desarrolló el estudio se identifica como una investigación transversal (sincrónica).

... el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, 2001: P.208).

... en los tipos de estudios sincrónicos los datos de cada sujeto representan un momento en el tiempo y no pueden establecerse relaciones causales dado que se desarrollan en un corto tiempo..." (Hernández, Fernández y Baptista, 2003: P.130)

Nivel de Investigación

El diseño de la presente investigación mantuvo un nivel descriptivo que tiene como finalidad describir los factores de la investigación y mismo de explicar el comportamiento de una variable en función de otra(s); aquí se plantea una relación de causa-efecto, se analizó su incidencia en un momento determinado, contando con la utilización de varios grupos de personas relacionadas directa o indirectamente de la organización.

Población y Muestra

Se entiende como población "(...) el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento." (Hurtado, 2000:158-159). Según este concepto, la población estudiada para esta investigación estará comprendida por todos

aquellos empleados de Gmark, C.A. los cuales suman siete (7) trabajadores a la fecha ya que son la totalidad de empleados que laboran en ella.

Así mismo, la muestra:

> Se determina a partir de la población en estudio cuantificada, para un estudio o investigación, ya que no es posible medir cada una de las entidades que integran la población en estudio. La muestra será representativa de la población, si refleja las características que definen la población de la cual fue extraída. (Tamayo y Tamayo, 2001: P.176).

La población de Gmark estaba integrada por 7 miembros ubicados en Caracas distribuidos de la siguiente manera:

1.- Presidentes (2 personas)

2.- Diseñadores Gráficos (3 personas)

3.- Ejecutivo de Venta (1 persona)

4.- Auxiliar de Mantenimiento (1 persona)

5.- Mensajero (1 persona, pero no formo parte de la muestra ya que estaba vacante)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica empleada para la recolección de la información fue la entrevista

> … se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Puede tener una finalidad periodística, para informar al público de las respuestas de la persona entrevistada, o tratarse de una concurrencia de dos o más personas para tratar de resolver un negocio. (Cerda, Hugo, 1995: P. 277).
>
> Para algunos investigadores no es otra cosa que la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de entrevistas personales y otros instrumentos para obtener datos. Habitualmente a este tipo de estudio se le denomina así, cuando se ocupa de grupos de personas, numerosas y dispersas. (…) En la práctica es una observación, entrevista

personal o la aplicación de un cuestionario a nivel de una población numerosa y dispersa. La mayoría de las veces se le asocia con el procedimiento del muestreo, particularmente cuando se aplica a una fracción representativa de una población total (universo). (Cerda, Hugo, 1995: P. 277).

En esta investigación, la entrevista que se presentó mantuvo una estructura de preguntas similares que se obtuvieron de las conversaciones previas que se tuvieron con los presidentes de Gmark. Estas preguntan permitieron medir el grado en que las personas evalúan un objeto o situación que viven en su entorno laboral, la misma fue constituida por preguntas abiertas

Así mismo se aplicó un instrumento de recolección de información como una encuesta, la cual, de acuerdo a Zapata (2005, es una técnica de investigación que permite recopilar información en temas que no requieran un análisis amplio por parte del participante; así mismo permite comparar y relacionar las respuestas de muchas personas acerca de preguntas estructuradas de la misma forma y con opciones de respuestas iguales.

La encuesta fue elaborada explícitamente para la investigación específicamente, el mismo constó de veintinueve ítems (29), a las cuales se les dio un orden aleatorio, pero organizado para el entrevistador desde el punto de vista de la evaluación de toda compañía y una parte específica de la evaluación de los jefes directamente, así como tres (3) ítems que eran preguntas abiertas.

Las respuestas a las afirmaciones, fueron estructuradas bajo una Escala tipo Likert que irá desde (Nunca, Casi Nunca, Casi Siempre, Siempre). Así mismo esta escala tuvo una ponderación numérica que permitió resaltar las calibraciones numéricamente, ellas fueron:

Escala de Valoración:

1: Nunca

2: Casi Nunca

3: Casi Siempre

4: Siempre

Adicionalmente cada ítem se relacionó con un nivel de categoría que se quería conocer de acuerdo a las conversaciones previas que se tuvieron con los presidentes de GMARK, ellas fueron: *Honestidad, Liderazgo, Respeto y Orgullo* de los empleados en trabajar para la compañía.

Estás categorías fueron definidas por los consultores, pero apoyados con la información recogida en las reuniones previas con los Presidentes, donde con sus palabras la definen como:

- *Honestidad:* Todo lo que hacemos debe apuntar a generar seguridad, la honestidad abarca el producto (diseño) que elaboramos a los clientes donde confiamos plenamente es que pusimos todo la pasión para su producto final, es decir representa la calidad del trabajo. Así mismo enmarca que nuestras comunicaciones estas alineadas a lo que hacemos y hablamos con los argumentos verdaderos y trasparentes indistinta mente del nivel. L. Ramirez y M. Cabrera (comunicación personal, Enero 6, 2012).
- *Liderazgo:* La mayoría de las decisiones en Gmark deben tomarse en base a números, porcentajes y estadísticas. ....El liderazgo queremos verlo como unas categorías de todos los empleados,... ellos sean protagonistas de sus labores, pero al mismo tiempo que tengan un patrón (guía) donde puedan soportarse, apoyarse y sentirse. L. Ramirez y M. Cabrera (comunicación personal, Enero 6, 2012).
- *Respeto:* La confianza en trabajar con los compañeros de trabajo, buscando de opinar claramente, pero no quedándose en la eterna discusión, que las personas se sientan cómodas en el trato. L. Ramirez y M. Cabrera (comunicación personal, Enero 6, 2012).
- *Orgullo:* En entender claramente que es lo que siente y cómo se siente en lo que hacen, quisieran hacer y así mismo identificar ese grado de compromiso con la agencia. L. Ramirez y M. Cabrera (comunicación personal, Enero 6, 2012).

Procedimiento

La investigación constó de entrevistas a toda la población (7 personas), donde se abordaron temas varios de cómo se sentía en la empresa, adicionalmente se aplicó una encuesta, para luego procesar los datos.

Tanto las entrevistas como la aplicación de encuesta se efectuaron de manera presencial. Una vez que se obtuvieron las siete (7) entrevistas y las siete (7) encuestas, se efectuó el vaciado de la información a través de una tabla de Excel.

Se consolidó toda la información en una sola matriz a manera de visualizar unificadamente y así mismo resaltando los datos más comunes o más repetitivos entre los empleados de Gmark.

Así mismo, cuando se realizaba las entrevistas con preguntas abiertas las mismas estaban categorizadas bajo un mismo paragua de la encuesta tomando en consideración las categorías antes mencionadas (Honestidad, Liderazgo, Respeto y Orgullo); es decir, las preguntas a las conversaciones, buscaban afirmar los resultados de los empleados en la encuesta.

La información obtenida se utilizó para captar las primeras tendencias, así como profundizar y complementar la información recopilada a través de la encuesta.

Las encuestas fueron aplicadas en sesiones individuales con el apoyo de dos (2) estudiantes del Postgrado de Desarrollo Organizacional, la duración del llenado de la encuesta tuvo una duración por persona de 20 minutos a 35 minutos, incluyendo toda la lectura y preguntas (dudas) de la encuesta.

Se elaboró una matriz de Excel donde se transcribieron las respuestas, en códigos del 1 al 4, a razón de una línea por encuesta y columna por ítem. Así mismo se calculó el porcentaje de respuestas de "Nunca", "Casi Nunca", "Casi Siempre" y "Siempre", categorizando o resaltando los ítems que mayor porcentaje presentaron tanto del lado positivo como negativo.

Los resultados obtenidos fueron graficados tanto en tablas como en gráficos para su interpretación y presentación de los resultados a Gmark (Presidentes). Se generaron los principales hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se entrevistaron a las siete (7) personas donde los mayores resultados para el lado negativo (Casi Nunca / Nunca) se presentaron en las preguntas que estaban dirigidas para la categoría de Honestidad y Liderazgo, presentando resultados por debajo de 2,5, resultado que evidencia que Casi Nunca los comportamientos reflejados en la encuesta son evidenciados por los que supervisores de GMARK, siendo el nivel 4 una afirmación de Siempre positivamente para los comportamientos reflejados en el cuestionario.

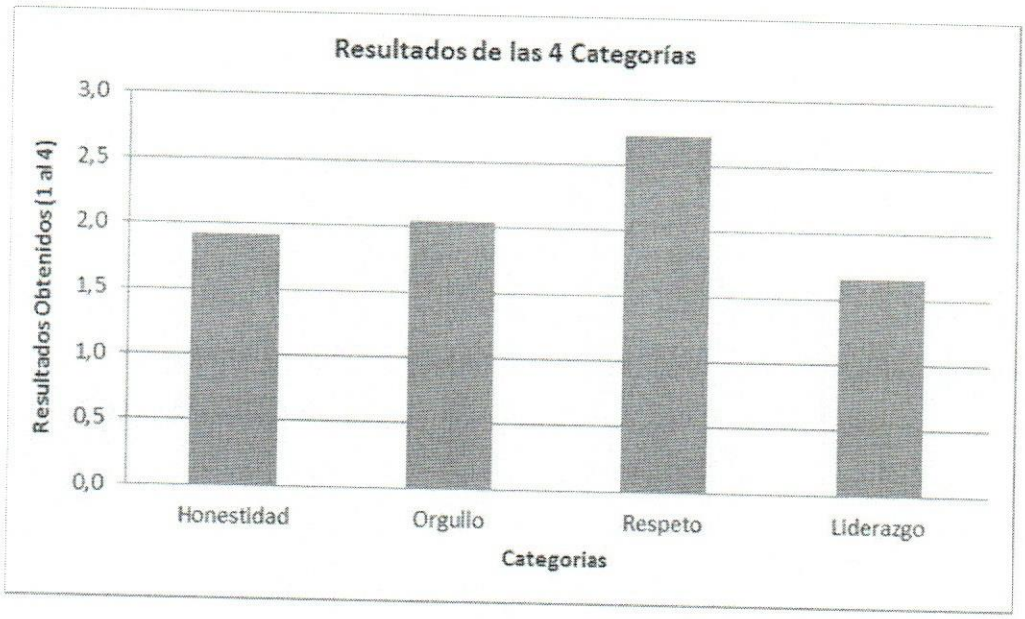

Gráfico N° 5. Resultados de las 4 Categorías

Así mismo para facilitar el análisis de los resultados se categorizaron las opciones de las respuestas por área (departamento de trabajo de GMARK), dando como resultado:

Empleados	Resultados (en base a cuatro (4) puntos)
Dirección	0,37
Ventas	0,19
Diseño Grafico	0,64
Mantenimiento	0,22

Tabla N° 1. Resultados por áreas de Trabajo de Gmark

Esto evidencia que ninguno de los departamentos e integrantes de la compañía muestran una identificación positiva de "Siempre" en las categorías de Liderazgo, Honestidad, Respeto y Orgullo ya que los valores de los mismos no llegan ni a uno (1), es decir; no llega si quiera a representar el valor de Nunca.

A pesar que la categoría Respeto es la que estuvo más elevada en comparación con el resto de las otras categorías (Valor 2,5 sobre 4), no significa que estemos con un buen resultado ya que durante las entrevistas personales no se evidenciaron hechos que lo soportaran, sino más bien, se recogieron data con hechos en contra de la categoría Respeto.

Durante las entrevistas individuales fue posible recabar una gran cantidad de información valiosa, al cual se menciona a continuación algunas frases o comentarios recabados en los mismos.

En la mayoría de las entrevistas se mencionó el tema de salario vs el volumen de trabajo que se generaba a los diseñadores gráficos y las altas horas de la noche que los mismos tenían que salir de las oficinas "Hay sobrecarga de trabajo, hay que hacer diseños de todo tipo a la vez, sin pensar que es un trabajo creativo de tiempo e inspiración"; "nos envías correos a las 5:00pm enviando diseños que tenemos que entregar el mismo día ya que fue ofrecido al cliente"

Otras personas, perciben que hay un tema de planificación de tareas y de rol dentro de las funciones y responsabilidades de cada uno, pues consideraban que las energías sólo

estaban concentradas en satisfacer al cliente en el tiempo que ellos determinaban, sin cuidar el volumen de trabajo que existía vs el número de colegas (empleados / diseñadores gráficos que existía), esto impedía que existiera una planificación adecuado del número de diseños que tenía cada diseñador gráfico.

Adicionalmente, se destaca la labor de no compañerismo que existía entre unos y otros "el me ayuda si el jefe se lo manda, pero realmente, no me siento cómodo trabajar de esta manera", "me cuesta entender como no se dan cuenta de la planificación de trabajo que existe entre nosotros".

En cuanto al respeto los entrevistados (diseñadores, ejecutivos de venta, mantenimiento), informaron que se sentían amenazados en los últimos días ya que toman decisiones poco informadas y sin racionales (a su juicio) de trato, comunicación, etc. "Existe poca claridad e información con respecto a los planes de la compañía, estructuras, planes de trabajo, etc."

Así mismo se mencionó la salida de empleados que se consideraban muy valiosas y con alto estima para el equipo, ya que se identificaba como colegas que desarrollaban a sus pares, contribuían al mejor desenvolvimiento del trabajo. Recalcaban rutinariamente que se sentían amenazados ya que últimamente sentían "Van a cortar cabezas"; "el criterio lo tiene siempre el cliente no el empleado".

Si bien todos los entrevistados tanto personal administrativo como personal de línea directivo contribuyeron al suministro de la información; se evidenció que existía poca claridad de las funciones de los dos (2) presidentes, ambos se sentía solapados y con poca confianza en hablarse claramente y transparentemente de los comportamientos de cada uno "Lo que más me inquieta es que siento que no nos comunicamos sobre los objetivos de cada uno"; "siento que muchas veces pisamos el terreno del otro"; "a veces siento que soy yo la que toma las decisiones y sólo el otro ejecuta"; "él no tiene claridad de los objetivos".

Así mismo, los directivos mostraron una alta preocupación con un "detalle" el horario de entrada de los empleados "llegan muchos a las 9:0am, cuando la hora de la entrada es las 8:00am y no hay explicación de ello, más bien al día siguiente llegan a las

9:30am como si nada". La pregunta en este momento fue ¿a qué hora llegan ustedes (los directivos)?, la respuesta fue: entre 9:45am – 10:00am.

Este es un hecho puntual que demuestra la inconsistencia de las acciones que se pide y las acciones que se hace, de parte de los directivos hacia los empleados.

Dado estos resultados y apalancados en el cuestionario se pudo observar que hay un alto nivel de desconfianza, originada en la forma en cómo se había seleccionado los roles, comunicado la información concerniente a cada acción que se emprende en la compañía y así mismo poco compromiso y orgullo para laborar en la agencia Gmark.

Es importante resaltar, que posterior a la aplicación del cuestionario hubo dos (2) salida de la agencia de publicidad Gmark, las mismas, fueron salidas involuntarias y accionadas por los presidentes, los argumentos fueron desempeño y falta de compromiso a sus labores asignadas. Estas salidas, generaron aún más un clima dentro de los presentes mucho más sensible y adicionalmente un malestar de trabajo hacia los directivos mucho más marcado.

La incertidumbre de laboral era cada vez más latente ya que las salidas de ambos colegas no fue comunicado directamente por los directivos, sino fue por los mismos empleados salientes que les avisaron a sus compañeros que ya no laboraban más en la compañía.

Esto afianzaba aún más los niveles bajos de Honestidad, Orgullo, Respeto y Liderazgo que conforman la agencia de publicidad. Siendo el más alto y recurrente la manera de comunicación de los directivos hacia los empleados, así como la poca claridad de la información entre ellos y hacia abajo.

Se demostró claramente que existía una ausencia de "líder" para la figura de los empleados y así mismo, entre los mismos líderes existía un alto nivel de inconformidad por parte de ellos mismos en su claridad de su rol, esto resultaba que no existiera compromiso por parte de los empleados en sus labores ni en la agencia de publicidad.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como bien se mencionó en la parte superior de la investigación, el propósito del estudio fue realizar un análisis del liderazgo que evidencia los directivos de GMARK y su influencia en el clima organizacional viendo si hay o no compromiso laboral de los empleados hacia la agencia.

El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. Se verifica, a lo largo de esta investigación, que no se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar. Pero los estudios considerados nos permiten, por otra parte, concluir que existen unos caminos que son más facilitadores que otros y que permitirían encontrar el enlace entre un liderazgo eficaz y el compromiso de los empleados hacia la empresa.

Como conclusión fundamental es vital que para que se logre un buen clima en la organización "GMARK", es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

Se pudo observar claramente la no identificación de los conceptos claros de Liderazgo Transaccional, dado que su relación de alineación equipos – líderes es nula y adicionalmente no hay una transformación de conducta clara por parte de las cabezas principales de la organización. Se evidencia una ausencia de liderazgo transformacional dado que no hay un propósito que puedan transcender a metas de corto plazo en GMARK y que enfoquen necesidades internas de orden mayor entre los empleados y sus líderes.

En contraste, a este escenario se evidenció que los líderes tienen un alto nivel de compromiso en el cambio de conducta para lograr tener conductas ejemplos de líderes eficaces que puedan lograr un alto nivel de compromiso y buen ambiente laboral.

Para lograr todos estos hallazgos fue necesario efectuar distintas reuniones y consultas con el cliente (ambos directivos a la vez y de manera individual), identificando claramente el escenario y las expectativas que tenían de la investigación.

Realizar una serie de entrevistas a la población y realizar así mismo el cuestionario fue un aval para garantizar los resultados de las conversaciones previas con cada uno de los empleados.

Es por ello, que la aplicación del instrumento permitió cumplir con cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

En cuanto a la categoría Honestidad, se observó claramente que los individuos demuestran una alta necesidad de transparencia en las comunicaciones, conocer claramente el norte de la compañía y de las decisiones que se toman.

En lo relacionado con determinar si existe o no Orgullo / Compromiso, se concluyó que en general existe cero voluntad para mantenerse laborando dentro de las instalaciones de Gmark. De acuerdo a los resultados de los ítems presentados, se demuestra un bajo nivel de aceptación hacia los comportamientos demostrados para la compañía.

Por otra parte, también se evidencia, poca y casi nulo respeto al trato entre los compañeros y grado de confianza entre ellos. Se observó una baja y casi inexistente voluntad para mejorar los comportamientos, sienten rechazo antes posibles cambios o hacia lo nuevo que pueda surgir.

Sin embargo; este patrón no se repite en los directivos ya que a pesar de encontrarse en un estado de poca planificación, claridad, poca comunicación; sienten la necesidad de realizar los cambios correspondientes a favor de los empleados y hacia sí mismo, tal como se mencionó en la parte superior.

Adicionalmente se pudo identificar que existe una única línea de dirección y acción en donde no hay una separación entre un front line y un back line, los directivos ejercen una misma dirección de creación, planificación y acción de resultados. No se demuestra una delimitación de tareas y planificación de las mismas con respecto a lo que debe realizar un front line (directivo) y un back line (empleados – diseñadores, asistentes, etc).

Dado estos resultados se recomiendan aplicar las siguientes acciones en la fase de intervención, separando las acciones por cada uno de los aspectos que más resaltaron:

Equipo GMAK – Front Line y Back Line:

1.- Realizar una presentación de los resultados a los directivos.

2.- Todas las categorías están por debajo del nivel 3, sin embargo la categoría de Liderazgo esta aún más por debajo del nivel medio, por ende se recomienda trabajar como prioridad esta categoría.

Para trabajar la categoría de Liderazgo, se recomienda:

1.- Realizar una sesión de feedback – Coaching fueras de las oficinas de GMARK (esto a manera de sensibilizar y encontrar puntos medios de calma y sobre todo entendimiento de las acciones tomadas en la agencia de publicidad) con cada uno de los directivos (Lilibeth Ramirez y Miguel Cabrera) sobre el trato y tipo de liderazgo que se está aplicando en la compañía. Llevar ejemplos claros.

2.- Realizar una sesión de trabajo, donde se definan los roles y funciones de cada uno de los presidentes. Los mismos deberán estar definidos de acuerdo a las habilidades y competencias personales de cada uno. Es importante que durante esta sesión la comunicación entre ambos directivos sea transparente.

3.- Realizar una sesión de trabajo con los dos directivos donde se definan objetivos claros de la Agencia GMARK, tipos de clientes a atender y metas alcanzables.

Para el equipo de trabajo se recomienda:

1.- Presentar los resultados, esto generará confianza y transparencia de parte de los directivos hacia los colegas.

2.- Llevar las acciones concretas de que van a trabajar, en donde se van a enfatizar o dar prioridad este año.

3.- Realizar una dinámica de Integración de Equipos (Ejemplo: Juego de Aros), a fin de crear el trabajo en equipo, desde los niveles altos hasta los niveles bajos (todos deben participar). Ello ayudará a entender que para lograr un objetivo todos deben apoyar en el alcance del mismo.

4.- Se sugiere realizar una mini-reunión de Conversemos Más – Conversemos Mejor, donde los empleados puedan hacer preguntas a sus directivos sobre dudas o situaciones puntuales que puedan estar atravesando y quisieran contar con el soporte de sus jefes, muy importante tomar en cuenta la claridad de las preguntas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCA

ALLEN, N. y MEYER, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the organization "Journal of occupational psychology. USA"*

ARCINIEGA, Luis. (2002). *Compromiso Organizacional en México ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?*, Nro. 5. Disponible en: http://www.direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf [Consulta: 2008, 21 de mayo].

AHUMADA, L. (2004)."*Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional".* Ciencias Sociales, Vol. III, N° 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile.

BRAVO, A; PEIRÓ J; RODRIGUEZ, C (1996). *Compromiso Organizacional y Liderazgo en los últimos tiempos,* Madrid: Editorial Planeta.

CHIAVENATO, Idalberto. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. 5ta ed.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.

COHEN, A. y LOWENBERG, G. (1990). *A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: A meta-analysis*. Human Relations, Vol. 43, Nro. 10.

CÓRDOBA, Carmen. (2005). *Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT).* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Editorial McGraw-Hill.

DE FRUTOS, B.; RUIZ, M. y SAN MARTÍN, R. (1998). *Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones del Compromiso con la Organización.* Universidad Autónoma de Madrid, Nro. 27. Disponible en: http://www.uv.es/psicologica/articulos3.98/frutos.pdf [Consulta: 2008, 31 de julio].

FIGUEIRA, Gretty y SANZ, Daniela. (2007). *Relación entre Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio en la empresa Grupo Hermanos Camacho.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Metropolitana.

GARY, Yulk (S/A). *Liderazgo en las Organizaciones.* Pearson Education. Buenos Aires.

GONZÁLEZ, Lisneth. (2001). *La Cultura Organizacional y la Productividad en la empresa Colona, C.A.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Nacional Abierta.

GRANELL, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura.*

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y otros. (1998). *Metodología de la Investigación.* México: Editorial McGraw-Hill. 2da ed.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, Pilar. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global.* México: Editorial McGraw-Hill. 12va ed.

MARÍN PÉREZ, Marielvy. (2003). *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una empresa del sector petroquímico.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

MARTÍNEZ MATA, Diego. (2007). *Auditoria de Imagen Corporativa Caso: Cooperativa Proceso Creativo*. Proyecto de Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Organización de Empresas, Universidad Central de Venezuela.

MATHIEU, J. y ZAJAC, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, Vol. 108, Nro. 2.

MEYER, J. y ALLEN, N. (1991). A *three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. Vol. 1, Nro. 1.

MEYER, J. y ALLEN, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. California, USA: Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, C.A.

MORRIS Charles G. (1992). *Psicología un Nuevo enfoque*, 7a edición. Prentice-Hall México p. 478.

RIOS, J. (2000). Clima Organizacional. Vol. 111. Universidad de Chile. Chile.

HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA (2003). *Tipos de Investigación*. McGraw Hill. México.

TAMAYO y, TAMAYO, M. (1999). *El Proceso de la Investigación*. Limusa Noriega. Editores Tercera Edición Pág. 72- 130.

VALARINO, E.; YÁBER, G. y, CEMBORAIN, M. (2010). *Metodología de la investigación Paso a Paso*. Editorial Trillas Primera Edición. México. Pág. 6.