

**UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA ORGANIZACION Y EL ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FILTROS CAROSI, S. A.**

**CONSTANCIA TEJEIRA DE TUÑON**

**TESIS PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS  
POR EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

**1999**

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

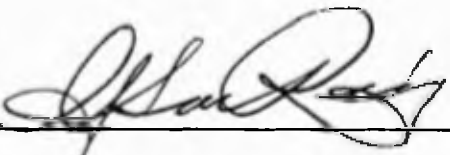
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

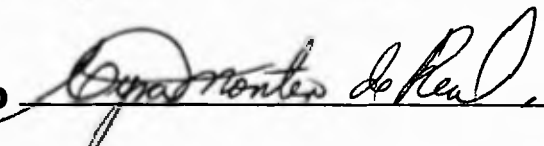
ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FILTROS CAROSI, S. A.


CONSTANCIA TEJEIRA DE TUÑON

1999

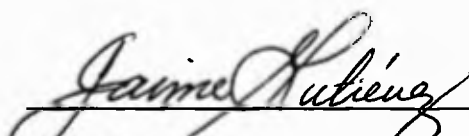
**APROBADO POR:**

**Director de Tesis** 

**Miembro del Jurado** 

**Miembro del Jurado** 

**Representante de la Vicerrectoría de Investigación y**

**Postgrado** 

**Fecha** Abril 21, 1999

## **DEDICATORIA**

**A la memoria de mis padres.**

**A mis hijos Lorena y Tato.**

**A Jos.**

**A José Antonio.**

**A mis hermanos, hermanas,  
sobrinos y sobrinas.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios, Padre eterno.**

**Al Lic. Fernando Barrios, Gerente de la Empresa Filtros Corossi, S.A., quien autorizó la investigación.**

**Al Personal de la Empresa, quienes participaron de la encuesta.**

**A la Dra. Gladys Román de Ríos, Asesora.**

**A Lorena y Tato, por su paciencia y apoyo técnico.**

**A Manuel y Maricel.**

**A Lesbia.**

## INDICE GENERAL

	Página Número
<b>RESUMEN</b>	1
<b>SUMMARY</b>	2
<b>CAPITULO PRIMERO: INTRODUCCION</b>	3
A. INTRODUCCION	4
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
C. JUSTIFICACION	6
D. HIPOTESIS	7
E. OBJETIVOS GENERALES	8
F. OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
G. ASPECTOS METODOLOGICOS	9
H. LIMITACIONES	9
<b>CAPITULO SEGUNDO: DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FILTROS CAROSI, S. A.</b>	11
<b>A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO</b>	12
1. Reseña histórica	12
2. Definición de la Empresa	12
3. El Producto	13
4. Medio ambiente de la empresa	14
a. Relaciones con el suprasistema	14
b. Relaciones con la competencia	16
c. Relaciones con los clientes	16
5. Organización actual	17
a. Personal	18
b. Relaciones con las Sucursales de Aguadulce y David	21
<b>B. ASPECTOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA QUE INCIDEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	21

	Página Número
<b>CAPITULO TERCERO:ASPECTOS TEORICOS CONCEPTUALES QUE SUSTENTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.</b>	26
<b>A. CONCEPTOS BASICOS, ELEMENTOS Y MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	27
1. Conceptos básicos	27
a. Conceptos de comportamiento organizacional	28
b. Conceptos en relación a la naturaleza de las personas	31
c. Conceptos en relación a la naturaleza de las organizaciones	33
2. Elementos del comportamiento organizacional	34
a. Las personas	35
b. La estructura	35
c. La tecnología	36
d. El medio ambiente	36
3. Modelos de procesos de comportamiento	37
a. Modelo de comportamiento individual	37
b. Modelo de comportamiento grupal	39
c. Modelos de comportamiento organizacional	44
<b>B. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO EXPRESION DEL AMBIENTE INTERNO</b>	48
1. Origen y mantenimiento de la cultura organizacional	48
2. Concepto de cultura organizacional	50
3. Funciones de la cultura	51

<b>C. SIGNIFICADO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	52
1. Motivación en el trabajo	53
a. Modelo de motivación	54
b. Impulsos motivacionales	55
2. Estilos de liderazgos	56
<b>D. NATURALEZA DE LA ACTITUDES RELACIONADAS CON EL TRABAJO</b>	59
1. Concepto de actitud	60
a. Componentes de las actitudes	60
2. Tipos de actitudes	61
<b>CAPITULO CUARTO: ORGANIZACIÓN, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESCALA DE ACTITUD</b>	64
<b>A. ORGANIZACIÓN DE LA ENCUESTA</b>	65
1. La escala de actitud	65
2. Diseño de la escala de actitud	66
3. Formato de la escala de actitud	67
4. Objetivos de la escala de actitud	69

	<b>Página Número</b>
<b>B. VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>72</b>
1. Cultura organizacional	72
2. Actitud laboral	73
3. Motivación	73
4. Jornada de trabajo	74
5. Características del trabajo	74
6. Liderazgo	75
7. Comunicación	75
8. Beneficios para los empleados	76
9. Oportunidades de desarrollo	77
10. Capacitación	77
<b>C. APLICACIÓN Y CALIFICACION DE LA ESCALA DE ACTITUD</b>	<b>78</b>
1. Hipótesis de trabajo	78
2. Población y Muestra	78
3. Recolección de datos	79
4. Calificación de la escala de actitud	79

	Página Número
<b>D. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	81
1. Tabulación y Presentación de resultados	81
2. Análisis e Interpretación de resultados	82
a. Resultados generales	82
b. Resultados por ítem y variables	89
c. Concentración de resultados por variables	100

### **INDICE DE CUADROS**

CUADRO I. DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR REGION, AREA FUNCIONAL Y PUESTO	19
CUADRO II. BASES PARA LA ELABORACION DE LA ESCALA DE ACTITUD	68
CUADRO III. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR SUJETO Y SEGÚN ALTERNATIVA DE RESPUESTA	83
CUADRO IV. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR ITEM Y VARIABLE, SEGÚN SUJETO	87
CUADRO V. CONCENTRACION DE RESULTADOS POR VARIABLES	100
CUADRO VI. COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES, SEGÚN AJUSTES DE ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	103

**INDICE DE FIGURAS**

Fig. 1 Organigrama de la Empresa Filtros Carossi, S. A.	18
Fig. 2 Modelo Básico de Comportamiento de Harold J. Leavitt	37
Fig. 3 Modelo de Comportamiento de Grupo	41
Fig. 4 Modelo de Motivación	54
Fig. 5 Diseño del Formato de la Encuesta	70
Fig. 6 Dispersión de la Puntuación Total de la Encuesta por Sujeto	82
Fig. 7 Interpretación Gráfica de la Estadística Descriptiva del Cuadro III	84
Fig. 8 Dispersión de la Puntuación Total de la Encuesta por Item	86
Fig. 9 Interpretación Gráfica de la Estadística Descriptiva del Cuadro IV	88
Fig. 10 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A. ante la variable Cultura Organizacional	104
Fig. 11 Frecuencia relativa de la Actitud Laboral de los Empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A.	105
Fig. 12 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Motivación	107
Fig. 13 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Jornada de Trabajo	108

	Página Número
Fig. 14 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Características del Trabajo	110
Fig. 15 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Liderazgo	111
Fig. 16 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Comunicación	112
Fig. 17 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Beneficios para los Empleados	113
Fig. 18 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Oportunidades de Desarrollo	115
Fig. 19 Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., ante la variable Capacitación	116
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>117</b>
A. CONCLUSIONES	118
B. RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFIA	127

## RESUMEN

La investigación que presentamos fue elaborada con el propósito de estudiar el funcionamiento de la organización y analizar el comportamiento organizacional en la Empresa Filtros Carossi, S.A. de la Ciudad de Panamá. Los aspectos organizacionales se han considerado como variables contextuales en la que se da la conducta de la gente en el trabajo, concretando en la hipótesis variables que inciden en el comportamiento organizacional.

Para ello, se dispuso de alguna información documental sobre la organización, se realizaron entrevistas con el Gerente de la Empresa y se dispuso la aplicación de una encuesta al personal de la empresa, para medir qué variables del comportamiento organizacional estaban afectando la actitud del recurso humano. Para estas variables, se determinaron los indicadores, los que a su vez, permitieron la elaboración de los "items" o reactivos.

De este modo y tratándose de un estudio de comportamiento organizacional, se utilizó como instrumento para la recolección de datos, la escala de actitud, específicamente, el Escalamiento del Dr. R. Likert. Se realizaron las pruebas de validez y confiabilidad del instrumento, se determinó la muestra y se aplicó la encuesta.

De la tabulación de los datos se obtuvieron tres cuadros bases a saber: calificación según sujeto, calificación por ítem y calificación por variable. A partir de éstos se procedió al análisis e interpretación de los datos cuyos resultados importantes se detallan a continuación:

- a. Los sujetos manifiestan una actitud colectiva de satisfacción ante el trabajo, situación que no aporta evidencia a favor de la hipótesis.
- b. De la calificación por "ítem" se obtiene alguna evidencia empírica a favor de la hipótesis y es la actitud desfavorable que expresaron los empleados al "ítem" que afirma coincidencia entre lo que la empresa espera de los empleados y lo que éstos esperan de la empresa.
- c. El mejor aporte de evidencias a la hipótesis se obtiene de la concentración de resultados por variables y según alternativa de respuesta así:
  - 1) Un 13.7% del total de respuestas con actitud desfavorable hacia reactivos de algunas de las variables;
  - 2) Un 25.4% de respuestas indecisas, actitud que refleja que los empleados no quisieron comprometerse con sus respuestas;
  - 3) Calificaciones muy similares en las alternativas de respuesta para la variable Motivación: 38% muy favorable, 29% indecisas y 33% desfavorable; y
  - 4) Un 58.3% de respuestas indecisas a la variable Liderazgo.

## SUMMARY

The survey we present was elaborated with the purpose of studying the functioning of the organization and analyze the organizational demeanor at Empresa Filtros Carossi, S.A in Panama City. The organizational aspects have been considered as contextual variables in which the people's behavior at work is delivered, making concrete the variable hypothesis that influence the organizational demeanor.

For that purpose, some documental information was delivered, interviews with the General Manager were carried out, and a poll was given to the personnel of the enterprise, to measure which variables of the organizational behavior were influencing the human resource attitude. For those variables, the indicators were determined which in turn, allowed the elaboration of the items or reactivities.

Therefore, and being the case of an organizational demeanor it was used as instrument for the collection of data, attitude ranking, specifically, the Dr. R. Likert 's ranking. The validity and trust test were carried out and the sample was determined and it was then applied to the poll.

Out of the data tabling three tables were obtained qualification according to the person, qualification per item and qualification per variable. Starting with these, the next step was to analyze and interpret the data which important results are described as follows:

- a. People manifest collective attitude of satisfaction toward their job; a situation that does not give evidence in favor to the hypothesis.
- b. Out of the item qualification, some empiric evidence in favor of the hypothesis is obtained, and it is the unfavorable attitude that the employees mentioned to the item that confirms coincidence between what the enterprise expects from the employees and what the employees expect from the enterprise.
- c. The best contribution of evidences to the hypothesis is obtained at of the concentration of results per variable and according to answer alternative, as follows:
  1. 13.7% of the total of answers with unfavorable attitude to reactivities of new variables.
  2. 25.4% of undecided answers and such attitude reflects that the employees did not consider to commit themselves with their answers.
  3. Very similar qualifications in the answer alternatives for the motivation variable; 35.8% ver favorable, 29% undecided and 33% unfavorable.
  4. 58.3% of the undecided answer to the leader variable.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **INTRODUCCION**

## **A. INTRODUCCION**

La investigación que presentamos y que se ha **titulado Estudio de la Organización y el Análisis del Comportamiento Organizacional en la Empresa Filtros Carossi, S. A.**, está compuesta por cuatro capítulos a saber: Este Capítulo Primero : INTRODUCCION, recoge aspectos explicativos del diseño del estudio, como el Planteamiento del Problema, la Justificación de la investigación, Hipótesis, Objetivos, Aspectos Metodológicos y Limitaciones que se dieron durante el curso de la investigación.

El Capítulo Segundo: DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, comprende características generales de la Empresa en estudio, Filtros Carossi, S. A., tales como: Reseña Histórica, Definición de la Empresa, Ambiente de la Empresa, Identificación del Producto, Descripción de la Organización actual y el análisis de su funcionamiento, a la luz de cómo están definidos, se comportan y desarrollan los elementos del comportamiento organizacional como son la estructura, las personas, la tecnología y el ambiente externo.

El Capítulo Tercero: ASPECTOS TEORICOS CONCEPTUALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, recoge el Marco Conceptual identificando Conceptos básicos, Modelos de comportamiento, la Cultura organizacional como expresión del ambiente interno, aspectos Motivacionales, de Liderazgo y de actitud laboral.

El Capítulo Cuarto: ORGANIZACIÓN, APLICACION Y ANALISIS DE LA ESCALA DE ACTITUD, comprende el análisis e interpretación de los datos de la encuesta aplicada a una muestra de empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., en la Ciudad de Panamá.

Se finaliza con las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES que surgen como producto de la investigación hacia los directivos de la empresa.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La primera percepción del problema en estudio lo recibimos de la gerencia de la empresa, al manifestarnos su preocupación por el comportamiento descendiente de las ventas en algunas rutas de ventas en la Ciudad de Panamá, por lo que se pensó que los empleados, la mayoría vendedores, podían estar afectados en el desempeño de sus tareas, por factores internos y externos que inciden en el comportamiento organizacional.

Así nos preguntamos, en una primera aproximación, en qué medida factores tales como: compensación, motivación, liderazgo, características del trabajo, entre otros, están afectando el rendimiento productivo de los trabajadores de la empresa.

Posteriormente, al conocer más sobre las políticas de comercialización y de las estrategias de ventas de la empresa, se concreta el enfoque del problema

hacia el estudio de la actitud de los empleados hacia factores que afectan su conducta en el trabajo. Se consideró que como la conducta tiene sus orígenes en las necesidades y valores de las personas, la manifestación de la actitud de los empleados ante estas variables, permitiría la identificación de los aspectos que los estaban afectando y que deben ser de la atención de la gerencia para lograr así, un mejoramiento general de la actitud ante el trabajo.

### **C. JUSTIFICACION**

Los empleados pueden expresar de varias formas su insatisfacción con las políticas y estrategias que utiliza la empresa en sus relaciones de trabajo y para lograr un alto desempeño de sus empleados. Algunos suelen quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización, desatender responsabilidades del puesto o simplemente, irse de la empresa.

Este último aspecto, conocido técnicamente como rotación, ha estado afectando el funcionamiento de la Empresa Filtros Carossi, S. A. al igual que el descenso de las ventas en algunas rutas. Es por esto que ofrecemos a la Gerencia la realización de este estudio sobre la organización y el comportamiento organizacional. Este es el primer estudio de este tipo que se realiza en esta empresa y tiene el propósito de ayudar a la gerencia a identificar los factores que están generando en los empleados actitudes negativas, con el fin de que se hagan los ajustes necesarios para mejorar la eficacia

organizacional. Pero también se justifica el conocer los aspectos que generan actitudes positivas para fortalecerlas y mantenerlas como un haber dentro de la empresa.

Siendo un poco personalista, nuestra investigación tiene una justificación académica, ya que la misma representa un requisito dentro de nuestros estudios de maestría. También se espera que de los resultados de las misma se puedan generar inquietudes o ideas que produzcan nuevas investigaciones y/o aplicaciones teóricas sobre el tema en estudio.

La investigación se consideró viable porque se contaba con el apoyo y la autorización de la gerencia para obtener información y aplicar la encuesta y se contaba con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

#### **D. HIPOTESIS**

Se desea conocer cuáles de las variables en estudio, tales como cultura organizacional, actitud laboral, motivación, características del trabajo, liderazgo, jornada de trabajo, comunicación, beneficios para los empleados, oportunidades de desarrollo y capacitación, están afectando el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., en la Ciudad de Panamá.

## **E. OBJETIVOS GENERALES**

1. Sistematizar información para evaluar el funcionamiento de la organización y el comportamiento organizacional de la empresa en estudio.
2. Medir la incidencia de las variables en estudio en el comportamiento organizacional.
3. Brindar alternativas para mejorar la organización y el comportamiento organizacional de los empleados.

## **F. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar el funcionamiento de la organización existente en la Empresa en estudio.
2. Evaluar indicadores de la cultura organizacional que inciden en el comportamiento organizacional.
3. Determinar la efectividad de factores motivacionales y de liderazgo en la conducta de los miembros de la organización.
4. Evaluar factores relacionados con el desempeño, tales como: características del trabajo, compensación, oportunidades de desarrollo y capacitación.
5. Medir la actitud global del grupo ante el trabajo.

## **G. ASPECTOS METODOLOGICOS**

Este componente está desarrollado en detalle en el Capítulo Cuarto que contiene el análisis e interpretación de datos de la encuesta, se puede explicar que la metodología como terreno instrumental, se refiere a la operatoria del proceso de investigación, por ello comprende las técnicas, procedimientos y herramientas que deben adaptarse al objeto de estudio.

De este modo y tratándose de un estudio de comportamiento organizacional, utilizamos como instrumento de recolección de datos, la escala de actitud, específicamente, el Escalamiento del Dr. R. Likert.

Para ello, se determinaron las variables e indicadores más representativos dentro del tema. Estos permitieron la elaboración de los "items" o reactivos, como afirmaciones o juicios con dirección positiva. Posteriormente, se tabularon los datos, que quedaron reflejados en cuadros para su análisis e interpretación.

## **H. LIMITACIONES**

En este aspecto, la ejecución de la investigación se vio limitada por la disponibilidad del tiempo. Tenemos compromisos laborales que nos ocupan alrededor de diez horas diarias, por lo que se debió hacer esfuerzos para mantener un ritmo productivo de trabajo que nos permitiera cumplir con esta responsabilidad.

Por otro lado, en la Empresa en estudio sólo el gerente podía brindarnos la información, pero por sus múltiples ocupaciones, no nos permitía un acceso inmediato ni frecuente.

**CAPITULO SEGUNDO**  
**DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA**  
**EMPRESA**

## **A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO**

### **1. Reseña Histórica**

La Sociedad Filtros Carossi, S.A. fue constituida en la Ciudad de Panamá mediante la Escritura Pública No. 1120 de 14 de marzo de 1991, inscrita en el Rollo 31952 , imagen 0017 del Registro Público de 18 de marzo de 1991. Esta sociedad opera localmente con una Licencia Comercial No. 7180, tipo B de 10 de abril de 1991. Está localizada en la Calle Victoria y la Calle 1º, Barriada Miraflores, Local Forzesa 1B, Corregimiento de Betania.

La Casa Matriz Importadora Carossi, S. A. está localizada en San José, Costa Rica, la que obtiene la concesión de los Laboratorios Champion de Dallas, Texas, Estados Unidos, para distribuir la línea de productos de filtros **LUBER FINER** en Centro América. Así establece Sucursales en las principales ciudades de la región para cumplir con los objetivos de la concesión.

### **2. Definición de la Empresa**

La Empresa se define como una comercializadora exclusiva y especializada en la línea de productos purificadores y elementos de fluido y aire tanto para equipo liviano como pesado. Dentro de las políticas de la Empresa está el llegar al cliente consumidor final mediante un servicio directo. Es decir, no les

interesa tanto la venta por mayoristas porque es la atención del cliente, consumidor final, su mayor preocupación.

El Artículo Segundo de la razón social establece los objetivos y fines de la Sociedad. Entre éstos, los más importantes son los siguientes:

“Realizar dentro o fuera de la República de Panamá todas o cualesquiera de las siguientes actividades:

- a) Importación, exportación, reexportación y venta al por mayor de filtros para autos, equipos y maquinarias industriales, separadores de agua y refrigerantes y en general, toda clase de productos;
- b) Servir como agente, distribuidor y/o representante de otras personas, naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras”.

### **3. El Producto**

Como ya se ha señalado la Empresa Filtros Carossi, S. A. es la distribuidora exclusiva en la República de Panamá de los Productos Luber Finer que se producen en Dallas, Texas, Estados Unidos desde 1935. La línea de productos que identifica el área de servicios se define así: Filtros de aceite automotrices y de servicio pesado; bastidores y empaques para filtros de derivación, filtros de combustible y separadores de agua; filtros refrigerantes y productos de tratamiento de sistemas refrigerantes; filtros de aire automotrices y de servicio pesado y filtros de sistemas hidráulicos.

Para la atención de esta línea de productos, la Empresa cuenta en la

República de Panamá con un inventario aproximado de B/. 130,000 con rotación mensual. Además, se cuenta con catálogos de productos que permiten identificar, conocer las cualidades de los productos y venderlos.

#### **4. Medio ambiente de la Empresa**

La importancia de considerar este aspecto está determinado por el hecho de que las organizaciones sociales como sistemas abiertos, guardan dependencia con respecto al suprasistema del que forman parte, ya que éste fija los límites de variedad de comportamiento del sistema dependiente y por otra parte, también porque los sistemas sociales dependen para su supervivencia de un intercambio constante de información, energía y materiales con su medio ambiente {Kast y Rosenzweig (1996a)}.

##### **a. Relaciones con el suprasistema**

En este caso, la Casa Matriz, Importadora Corossi, S.A. de San José, Costa Rica, representa el suprasistema de la empresa en estudio, por lo tanto, la misma fija las decisiones de carácter corporativo que deben seguirse en las sucursales, entre éstas las de la Ciudad de Panamá. La comunicación se da a diario, vía fax o internet, a través de reuniones periódicas y/o visitas de ejecutivos a la República de Panamá.

Dentro de las limitantes que se pueden señalar, producto de estas

relaciones, está el hecho de que la Empresa en Panamá no tiene publicidad, no cuenta con ofertas publicitarias ni de ventas. De ahí la posición de la Casa Matriz de que la especialización en la venta de sus productos, los hace únicos en el mercado y que este servicio debe llegar como tal al consumidor final, de manos de sus vendedores, porque esto les permite mantener un buen precio y la atención al cliente.

Dentro de estas relaciones, calificadas como buenas por la gerencia en Panamá, se tiene también que la Casa Matriz es la que provee a la Sucursal de Panamá de los productos para la venta, mediante un procedimiento de pedidos de productos por computadora, el cual es despachado y enviado desde San José, Costa Rica. No siempre se recibe el pedido con la oportunidad que demanda el consumidor local, los retrasos en la entrega de los productos y la existencia de pedidos acumulados, representan retroinformación negativa que debe llegar a los directivos de la Casa Matriz. Prácticamente, la planificación de los pedidos es una de las pocas decisiones que se le permite gestionar a la gerencia en la Ciudad de Panamá.

Otro aspecto de las relaciones con el suprasistema es que éste fija las metas de ventas para la Sucursal en la Ciudad de Panamá, las que por lo general, son altas y exigentes para el área, aunque no se hayan cumplido las metas del año anterior. La empresa quiere llegar a ser la número uno en la línea de productos, lo que también es muy difícil en estos tiempos sin la ayuda de la publicidad.

El control de costos de operación también es parte de las decisiones

corporativas, así se nos informa que un supervisor de rutas de ventas y de vendedores, fue liquidado para disminuir costos, las funciones las asume ahora la gerencia.

#### **b. Relaciones con la competencia**

La Empresa Filtros Carossi, S. A. funciona en un ambiente muy competitivo dentro de la línea de productos y tiene identificados sus competidores, entre éstos: Dinmar S. A., FECSA, Grupo TIESA y Productos de Transporte, entre otros. Estos competidores no son exclusivos dentro de la línea de productos de filtros, en cambio, están diversificados en un sinnúmero de productos y partes automotrices de diferentes marcas y precios.

Sin embargo, la particularidad de Filtros Carossi, S. A. la de ser la distribuidora exclusiva de los productos LUBER-FINER en Panamá, le marca límites en el medio ambiente comercial en el que opera tanto en términos de productos, precios, sistema de ventas y servicios al cliente, lo que a la vez, representa una fortaleza frente a la competencia.

#### **c. Relaciones con los clientes**

Ya se ha señalado que las políticas de ventas establecen en primer término, llegar y vender al consumidor final, mediante un contacto directo vendedor-cliente, maximizando el servicio al cliente. Para ello, la Empresa cuenta con una

flota de vehículos y vendedores distribuidos en quince rutas que cubren las Ciudades de Panamá, Colón y la Chorrera. Cada ruta debe ser cubierta por el vendedor día a día en una semana. Se cuenta con un sistema de comunicación por radio que le permite a los vendedores hacer consultas sobre existencia de productos, precios, créditos de clientes, pedidos y otros.

Además, la Empresa cuenta con dos Sucursales en Aguadulce y David. La sucursal de Aguadulce cubre las Provincias Centrales, Azuero y Veraguas y la de David, Bocas del Toro y Chiriquí. Con estas instalaciones llega a cubrir, aproximadamente, un 25 % del mercado de la línea de productos.

A pesar de que el objetivo de ventas es llegar al consumidor final, también se cuenta con ciertos clientes que son distribuidores locales. Los vendedores trabajan sobre pedidos, no llevan consigo los productos. En las oficinas centrales deben facturar y recoger los productos para ser llevados a los clientes por lo que son frecuentes sus llegadas a la oficina central.

La forma de pago más usual de los clientes es al contado, pero algunos clientes cuentan con un sistema de pago de crédito rotativo a 30 días calendario.

## **5. Organización actual**

La Empresa no tiene una estructura formal sustentada en un organigrama, manuales de procedimientos y de puestos. Sin embargo, funcionalmente está organizada de la siguiente manera: Gerencia, Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas con un área de almacenaje, en la Ciudad de Panamá.

Además, se tienen las Sucursales de Aguadulce y de David que dependen directamente de la Gerencia en Panamá. Dadas las funciones, el organigrama de la empresa se propone de la siguiente manera.

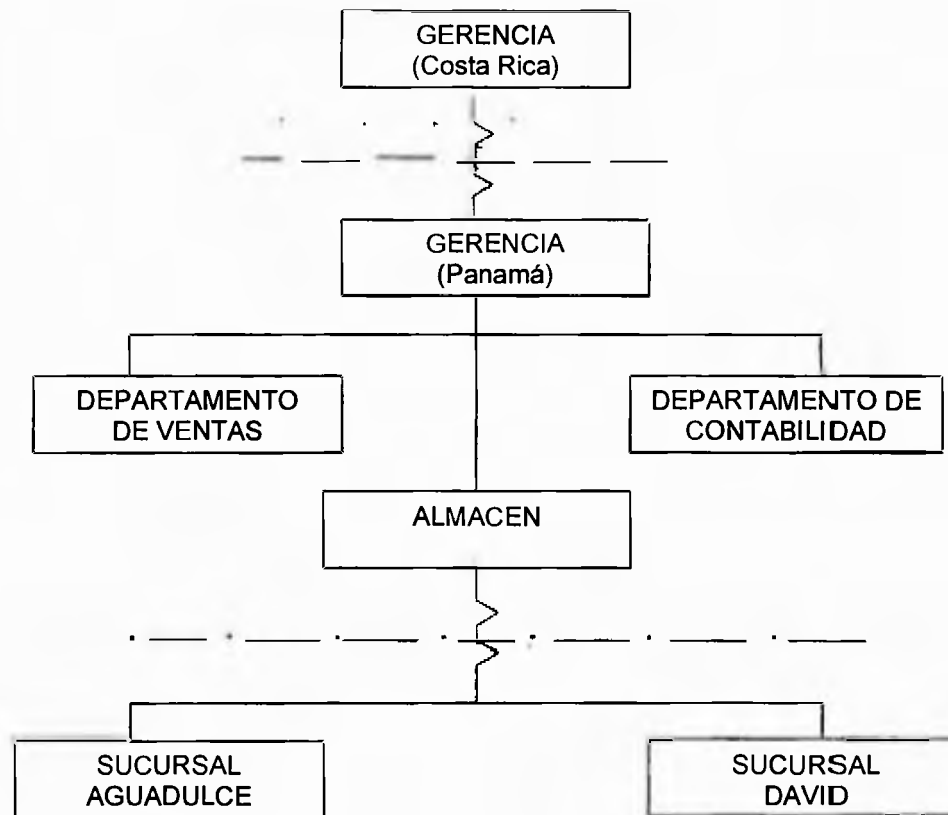


Fig. 1 Organigrama de la Empresa Filtros Carossi, S. A.

Fuente: Elaborado por la autora.



### a. Personal

Para una mejor presentación de este componente, se incluye a continuación el siguiente cuadro.

**CUADRO I. DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR REGION, AREA FUNCIONAL Y PUESTO.**

Región/ Area funcional	Puestos/cantidad
<b>Ciudad de Panamá</b>	
Gerencia	Gerente 1
Departamento de Contabilidad	Contador 1
	Asistente 1
Departamento de Ventas	Vendedores 15
	Oficinista 1
Almacén	Almacenista 1
<b>Subtotal</b>	<b>20</b>
<b>Sucursal de Aguadulce</b>	
Administración	Encargado 1
	Vendedores 3
	Almacenista 1
<b>Subtotal</b>	<b>5</b>
<b>Sucursal de David</b>	
Administración	Encargado 1
	Vendedores 3
	Almacenista 1
<b>Subtotal</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

Con base en este cuadro se puede indicar que la empresa cuenta en forma global con 30 funcionarios en la República de Panamá. Estos ocupan siete puestos diferentes, entre los que es más común el de Vendedor, por tratarse de una empresa comercial. Tampoco se cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos.

Todas las acciones relacionadas con el personal en la República de Panamá son responsabilidad de la Gerencia en esta Ciudad. En términos generales, se nos informó que la asistencia del personal es buena; pero la rotación es alta, principalmente entre los Vendedores, los cuales como promedio, tienen dos años en la empresa. Estos devengan un salario fijo más comisión por ventas. El resto del personal tiene salario fijo.

Las explicaciones que da la gerencia con respecto a la alta rotación de los vendedores es que el sistema de ventas y las ventas, exigen una cuota promedio de ventas por ruta, que debe incrementarse pero no bajar. La evaluación mensual de ventas indican el comportamiento de éstas por rutas, se espera que en seis meses un nuevo vendedor estabilice las ventas en su ruta, de no darse, se reemplaza.

Sin embargo, la Empresa le ofrece capacitación a los vendedores en términos de los productos y el sistema de ventas; pero sucede que la competencia ofrece mejores condiciones de trabajo y se van. De este modo, la competencia conoce sobre las debilidades de la empresa.

Las relaciones laborales entre la Empresa y su personal están reguladas por un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por la Resolución No. 27/5.2.I de 18 de marzo de 1996 del Ministerio de Trabajo, que contiene los aspectos básicos que para éstos efectos exige este Ministerio.

**b. Relaciones con las Sucursales de Aguadulce y David**

La comunicación entre la Gerencia en la Ciudad de Panamá y los encargados de estas dos Sucursales es diaria. La Sucursal de Aguadulce debe enviar diariamente los Informes de Facturación e Ingresos para su procesamiento en la Oficina de Panamá. En cambio, la Sucursal de David, elabora Informes Financieros Mensuales que igualmente, envía para su análisis a las oficinas centrales y su incorporación al sistema financiero. La gerencia realiza visitas mensuales a las Sucursales para supervisar y atender su problemática, pero a veces no puede viajar por los compromisos en la Ciudad de Panamá.

**B. ASPECTOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA QUE INCIDEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para efecto de este estudio analizaremos aquellos aspectos que caracterizan la empresa en estudio y que a nuestro entender pueden estar afectando el comportamiento o la conducta de los empleados.

En primer término, se tiene la estructura organizacional, Fig. 1, pág. 18. A pesar de que teóricamente se señala que existen departamentos funcionales, por ejemplo, Contabilidad y Ventas, en la práctica, no existen personas responsables de éstas áreas. Todo el trabajo debe ser dirigido y supervisado directamente por el gerente, quien además, es responsable por la gestión

administrativa y financiera de la empresa.

Si bien es cierto que las teorías modernas de organización abogan por una organización plana, (limitados niveles estructurales), también es cierto que los principios organizacionales, entre estos el de ámbito de dirección, establece límites para el número de personas que un ejecutivo puede supervisar eficazmente, dependiendo del tipo de organización, complejidad de las tareas y nivel de formación de los subalternos. En este caso la responsabilidad implica la supervisión de más de veinte personas, entre encargados de las sucursales, empleados de oficina y vendedores.

La importancia de la estructura es más visible cuando ésta es incorrecta o inadecuada para integrar metas organizacionales, el tamaño de la organización, la tecnología aplicada y el medio ambiente. Algunas características organizacionales nos explican en forma más clara esta afirmación.

- ❑ Crea una carga excesiva de decisiones para el gerente, porque éste debe resolver todo.
- ❑ La organización no alcanza sus metas de desempeño.
- ❑ Los individuos se encuentran presionados para lograr metas.
- ❑ La organización no responde en forma rápida a los cambios en el medio ambiente.

Las referencias sobre las decisiones corporativas a nivel de Casa Matriz, Importadora Carossi, S. A., caracterizan a una empresa cuyos líderes se preocupan más por el cumplimiento de las tareas que por las personas que las realizan. Por ejemplo, se fijan metas de ventas para 1999, superiores a las del año 1998; aunque estas no se hayan logrado. No se toman decisiones sobre inversión, en la Sucursal de Panamá, ni en publicidad. Todo lo debe lograr la gerencia y los empleados con sus propios esfuerzos y habilidades, sin costo adicional. El principio es mantener la persona ocupada y exigir que se produzca.

En el plano operativo de la organización, la tecnología es una de las fuerzas principales para determinar las metas específicas y medios para alcanzarlas y la misma tiene una relación directa con el medio ambiente y los valores de la organización; pero si estos valores están más inclinados por el cumplimiento de las tareas, las personas están en desventaja.

No se concibe una empresa que en estos tiempos, en que el medio ambiente se torna cada vez más dinámico e incierto, que desconozca la importancia de la publicidad como herramienta que permita aumentar su competitividad en el mercado. Las relaciones con el medio ambiente no se pueden medir sólo desde un punto de vista económico, la exploración del mismo debe incluir proyecciones sociales y tecnológicas.

Se considera que pueden existir limitaciones significativas de recursos de información sobre el ambiente comercial de Panamá, que esté afectando la toma de decisiones corporativas por parte de la Casa Matriz, con respecto al

funcionamiento de la Sucursal de Panamá, porque en estos tiempos es conocido que las organizaciones de más éxito son aquellas en las que los administradores son capaces de desarrollar estrategias apropiadas para adecuarse al medio ambiente y luego establecer estructuras y procesos para aplicarlas.

Para una empresa como Filtros Carossi, S. A., el Departamento de Ventas representa un componente estructural de cruce de límites de la organización con su medio ambiente, situación que por lo general, está llena de presiones, que crean problemas para responder a las necesidades de los clientes. En este caso, son los vendedores los que en primer término quedan atrapados entre las demandas de su propia organización y por los requerimientos impuestos por las fuerzas del medio ambiente. De ahí que entre éstos empleados se tenga una alta rotación, por motivo de renuncias.

La tecnología en uso también afecta a los miembros de las organizaciones, de diferentes formas. La tecnología se refiere a la aplicación de conocimientos para el desempeño más eficiente de ciertas tareas y actividades. El sistema técnico está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de aptitudes y conocimientos requeridos, los tipos de maquinaria y equipos utilizados, los requerimientos de procesamiento de información y la disposición de instalaciones.

Desde un punto de vista práctico, los procesos de contabilidad y creación de presupuestos, procesos de información, encuestas de mercado, procedimientos de selección de personal así como los de capacitación, representan todos

tecnología como conocimientos, que unido al equipo, son utilizados en la realización de las tareas.

La ausencia de manuales de procedimientos es una deficiencia tecnológica básica en la Empresa en estudio y limita la utilidad que puede lograrse de un instrumento técnico como es la computadora, es muy utilizado en la empresa en el sistema de pedidos, ventas, facturación, inventario, contabilidad y finanzas. Es innegable el efecto de la computadora en las organizaciones y por ende en las funciones y actividades de los empleados.

Existen estudios que han tratado de explicar la influencia de la tecnología sobre la motivación y satisfacción del trabajador y se ha demostrado que bajo diferentes tecnologías de trabajo, hay diferencias importantes en la conducta que adopta el trabajador y si a esta situación se adicionan debilidades por la poca definición de los aspectos tecnológicos como es el caso en estudio, es aún mayor el impacto sobre el trabajador.

Puede decirse que el sistema tecnológico afecta la estructura, las relaciones sociales y el sistema administrativo de la empresa. La interacción permanente entre éstos subsistemas permite establecer las mejores condiciones para el funcionamiento de la organización y el comportamiento de la gente en el trabajo.

## **CAPITULO TERCERO**

### **ASPECTOS TEORICOS CONCEPTUALES QUE SUSTENTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **A. CONCEPTOS BÁSICOS, ELEMENTOS Y MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Todas las ciencias tienen una base filosófica de conceptos fundamentales que guían su desarrollo, en este orden la filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y esta orientada a los recursos humanos. La naturaleza de las personas, los grupos y las organizaciones, integran el conjunto de conceptos fundamentales que la sustentan.

El carácter interdisciplinario del comportamiento organizacional ha permitido que disciplinas dentro de las ciencias de la conducta, la misma administración y otras ciencias sociales, lo enriquezcan con sus aportaciones, situación que a su vez, ha favorecido un mejor entendimiento de las relaciones entre las personas y la organización. De esta manera, el comportamiento organizacional integra las ciencias de la conducta en las organizaciones formales.

### **1. Conceptos básicos**

A continuación, se expondrán conceptos de comportamiento organizacional, conceptos con relación a la naturaleza de las personas y a la naturaleza de las organizaciones.

### **a. Concepto de comportamiento organizacional**

“Es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”. [Davis y Newstrom (1996a)]. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional, que como una herramienta humana, se aplica a la conducta de las personas, la cual tiene su origen en las necesidades y sistemas de valores muy arraigada en las personas.

Considerando el aporte de Kast y Rosenzweig, se puede decir que el comportamiento organizacional es el término moderno empleado para referirse al campo de estudio del sistema sicosocial de las organizaciones. Se entiende por sistema sicosocial el individuo y sus relaciones en los grupos dentro del sistema organizacional.

Dentro de este contexto, el comportamiento organizacional, “es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones. Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio organizacional. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización, y aumentar la satisfacción de los participantes.” [Kast y Rosenzweig (1997b)].

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta, es un estudio científico de los individuos y grupos en el ámbito de las organizaciones que utiliza conceptos y hallazgos de muchas otras ciencias. En

este sentido, utiliza un planteamiento de sistema abierto y considera muchas variables que excluyen los modelos tradicionales.

Como campo de estudio, el comportamiento organizacional incluye una serie de teorías y modelos interdependientes que permiten comprender parte de la complejidad de las situaciones organizacionales, considerando que los problemas tienen varias causas.

Dentro de este mismo orden, también se ha señalado que el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.” [Robbins, (1996a)]. Esto significa que es un cuerpo común de conocimientos, un área concreta de experiencia que estudia individuos, grupos y estructuras y aplica los conocimientos sobre estos a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Es precisamente en la evaluación y mejoramiento de la eficacia organizacional, donde los principios del comportamiento organizacional desempeñan un papel esencial. Esto a su vez, facilita el desempeño de esta responsabilidad fundamental por parte de los administradores.

Para finalizar con este componente que nos permite establecer un medio común de entendimiento sobre el tema en estudio, definiremos “el comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones,” [Gordon (1997a)]. El conocimiento del campo del

comportamiento organizacional sirve a los miembros de las organizaciones para comprender mejor las situaciones que enfrentan en el centro de trabajo y para encontrar la manera de cambiar su comportamiento con el fin de mejorar los resultados y aumentar la eficacia organizacional.

En resumen, el comportamiento organizacional atiende el estudio de lo que la gente hace en las organizaciones y la forma como ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Como se ocupa de situaciones relacionadas con el empleo, enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, las características del trabajo, la actitud laboral, las oportunidades de desarrollo personal, el desempeño humano y la administración.

De todos los conceptos expuestos sobre comportamiento organizacional, los que representan grandes aportes, consideramos como más válido para enmarcar nuestra investigación la definición de Kast y Rosenzweig ya que nos expone cada uno de los elementos que son objeto de estudio del comportamiento organizacional, visto a través de las personas que integran las organizaciones. Sin embargo, es importante incluir dentro de este estudio aplicado no solo a las personas, sino a los grupos, entiéndase "un grupo de personas", [Kast y Rosenzweig (1997c)], tal como lo exponen algunos de los otros autores citados, ya que son evidentes los diversos tipos de relaciones entre las personas, los grupos y las organizaciones.

Este aporte de considerar los grupos en el estudio del comportamiento organizacional es básico ya que las organizaciones cuentan con grupos formales e informales que representan fuerzas, que de no ser bien encaminadas y

dirigidas, pueden generar conflictos que afectan el desempeño de la organización o de lo contrario, al ser bien administrados, pueden lograrse beneficios y ventajas del conocimiento de las interacciones de grupos y sus relaciones con los procesos organizacionales.

### **b. Conceptos con relación a la naturaleza de las personas**

Con respecto a las personas existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada (incentivos) y el valor de la persona (dignidad humana), [Davis y Newstrom (1996b)] los cuales pasamos a definir de inmediato:

#### **1) Diferencias individuales:**

Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta en aspectos sustanciales, este es un hecho que está apoyado científicamente. La idea de las diferencias nace de la psicología y se conoce como Ley de las diferencias individuales. Su aplicación en los sistemas organizacionales implica que el administrador, que reconoce estas diferencias, logrará una motivación más efectiva entre los empleados, si los trata en forma distinta y si la justicia y rectitud para con ellos, se da en forma individual.

#### **2) La persona como un todo:**

Este supuesto establece que las organizaciones al emplear a una persona lo hace como un ser humano completo, como un sistema total. Las capacidades

o habilidades de una persona no se dan separadas de los antecedentes o el conocimiento; la vida del hogar no se puede separar por completo del trabajo, así como las condiciones emocionales no se distinguen de las físicas.

La aplicación o no del comportamiento organizacional es una decisión gerencial que tiene su efecto sobre la persona como un todo, por lo que contribuye a formarla integralmente en lo que respecta a su desarrollo personal y satisfacción.

### **3) Conducta motivada:**

Este supuesto también es un aporte de la psicología que establece “la conducta normal obedece ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos.” [Davis, y Newstrom (1996c)]

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones y los gerentes tienen dos formas básicas de motivar a su personal, tal como se expresa en la cita precedente, de las cuales, la mejor opción es la que brinda una mayor satisfacción de las necesidades de las personas.

### **4) Valor de la persona (dignidad humana):**

Este concepto es más una filosofía ética que una conclusión científica que se refleja en la conciencia de la humanidad y se relaciona con los actos del individuo. Supone que las personas deben ser tratadas con respeto, en forma diferente que los demás factores de producción, por su dignidad humana. Dado que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, las

decisiones gerenciales no pueden ni deben ignorar los valores individuales porque cualquier trabajo por sencillo que sea, merece el respeto y reconocimiento a quien lo desempeña.

### **c. Conceptos con relación a la naturaleza de las organizaciones**

Los supuestos con respecto a las organizaciones las definen como sistemas sociales constituidos con base al interés mutuo. [Davis y Newstrom (1996d)]

#### **1) Sistemas sociales:**

Como sistemas, las organizaciones son entes vivos, cambiantes y dinámicos donde todas las partes son interdependientes y están sujetas a influencias recíprocas. Cuando el comportamiento organizacional se aplica con un enfoque de sistemas, se facilita el logro de los objetivos humanos, organizacionales y sociales. Como sistemas sociales, sus actividades están gobernadas por leyes sociales y psicologías. Coexisten dos tipos de sistemas sociales el formal y el informal, cada uno de los cuales son necesarios para la actividad de grupo, las que se superponen y complementan mutuamente.

Es precisamente este concepto de sistema social el que permite analizar, entender y manejar los problemas de comportamiento organizacional.

#### **2) Interés mutuo:**

“El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición: las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las

organizaciones”.[Davis y Newstrom (1996e)]

El interés mutuo es la base de la cooperación entre las personas y la organización, integra los esfuerzos y los recursos de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y las organizaciones necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales.

La consideración de estos seis conceptos fundamentales del comportamiento organizacional, donde se interpretan las relaciones gente-organización en término de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo, se crea el concepto de comportamiento organizacional holístico, ya que el análisis se efectúa en término de la situación total y no en término de las partes que lo integran.

## **2. Elementos del comportamiento organizacional**

Los elementos claves del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente externo. Las personas crean una organización para alcanzar objetivos comunes, necesitan un medio estructural adecuado para el desempeño óptimo y utilizan la tecnología para la realización del trabajo. Todo esto dentro de un contexto ambiental que incide y condiciona la interacción personas, estructura y tecnología.

A continuación se explicarán, brevemente, cada uno de los elementos expuestos.

**a. Las personas:**

Constituyen el sistema sicosocial interno de la organización, el cual está integrado por los individuos y grupos en interacción. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que constituyen la unidad básica para el análisis en las organizaciones. Estas utilizan patrones de comportamientos para llevar a cabo sus actividades. Otro aspecto que merece especial atención es la personalidad, la que representa una combinación compleja de atributos físicos y mentales, valores, actitudes, creencias, gustos, ambiciones, intereses, hábitos y otras características que se reúnen para formar un ser humano único y complejo.

**b. La estructura**

“Se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferencias) y son coordinadas (integración). [Kast y Rosenzweig (1997d)] La estructura representa el diseño formal al especificar los grupos de trabajo, la cadena de mando o niveles de jerarquía, las descripciones de puestos y posición, al definir la responsabilidad y las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones.

**c. La tecnología:**

Esta proporciona los recursos con los que trabajan las personas e incluye el conocimiento requerido para el desempeño de las tareas. La tecnología varía de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo y la disposición de instalaciones. Tiene su expresión también en los procesos, normas, instrumentos y procedimientos aplicados y su influencia en las relaciones de trabajo. Facilita a las personas la realización de una mayor cantidad y calificación del trabajo.

**d. Medio ambiente:**

La organización como un sistema social forma parte de un suprasistema ambiental que comprende múltiples componentes y relaciones que afectan las actividades individuales, grupales y las condiciones laborales de los miembros de la organización. Es decir, las fuerzas, información, energía y materiales, del medio ambiente penetran el ambiente interno de la organización y fija los límites de variedad de comportamiento de éste, así como los insumos y productos que le son propios. El medio ambiente debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

### 3. Modelos de procesos de comportamiento

#### a. Modelo de comportamiento individual:

Con respecto a este comportamiento, nos apoyamos en el Modelo Básico de Comportamiento de Harold J. Leavitt, [Leavitt 1978 En: Kast y Rosenzweig ( 1997e)] , que se presenta a continuación,

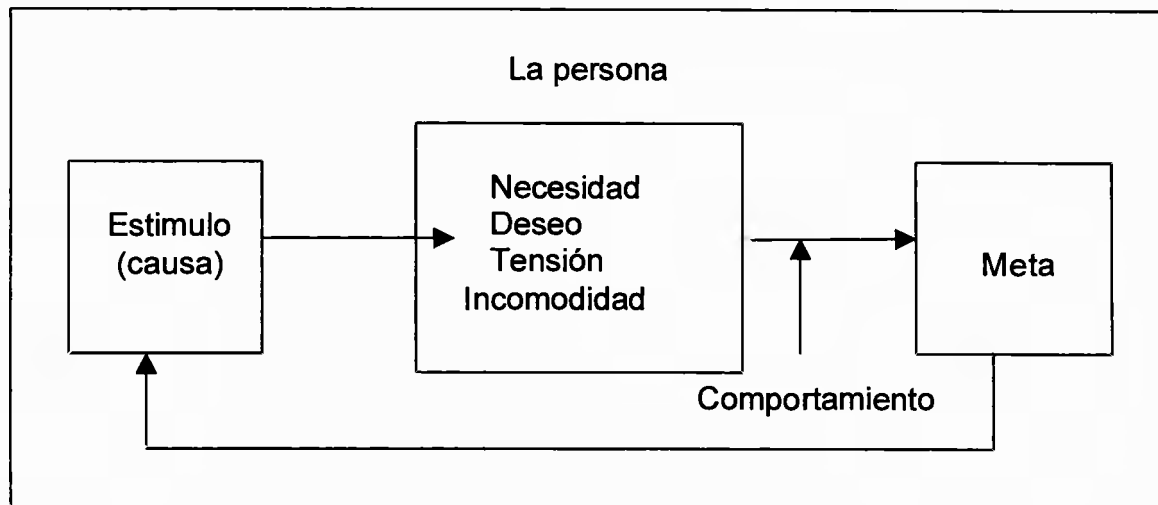


Fig. 2 Modelo básico de comportamiento de Harold J. Leavitt.

y que se explica de la siguiente manera: El estímulo como causa, incide en el sistema de deseos o necesidades, que como efectos, pueden expresarse en diferentes formas de comportamiento, que deben cambiar al lograr la meta. La retroalimentación de la meta hacia el estímulo, indica la índole secuencial del proceso; si la meta se alcanza, el comportamiento actual se extingue y el individuo dirige su atención a otra meta. De no alcanzarse la meta, el comportamiento se mantiene hasta que se satisfaga la necesidad.

Este modelo vincula tres supuestos sobre la conducta humana que a su vez están interrelacionados, los que se enuncian de la siguiente manera: el comportamiento es causado, el comportamiento es motivado y el comportamiento esta orientado por los objetivos.

La reacción a los estímulos ratifica el origen causal de la conducta. Esta conducta desarrollada se apoya en motivos que llevan a la persona a realizar un esfuerzo para satisfacer el deseo o necesidad, guiada por un objetivo o meta, ya sea implícito o explícito. La validez de estas suposiciones permiten comprobar que el comportamiento individual no puede ser espontáneo ni carecer de objetivos.

En conclusión, se puede señalar que en el ámbito personal, el proceso del modelo básico de comportamiento es igual para todos los individuos, aunque los patrones de conducta pueden expresar diferencias significativas entre personas, aún a partir de estímulos iguales o similares. En realidad es la variedad de las necesidades de las personas determinadas por diferencias culturales o por aprendizajes, las que marcan las variaciones de percepción, cognición y motivación que condiciona su conducta.

La percepción es el medio por el cual los estímulos afectan un organismo o a un individuo y le inducen un comportamiento, ya que un estímulo que no se percibe carece de efecto sobre el comportamiento. La gente se comporta solo por lo que percibe selectivamente, por lo que interpreta en forma diferente dependiendo de la experiencia y de su sistema de valores, por lo que tienden a ignorar información que podría molestarlos.

La cognición implica que los individuos tienen sistemas cognoscitivos que se desarrollan a través del proceso cognoscitivo. El sistema representa lo que las personas saben de ellos mismos y del mundo. El conocimiento de este sistema nos permite predecir el comportamiento de un individuo.

El motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o desarrollar una inclinación hacia un comportamiento específico. Esta motivación puede ser estimulada interna o externamente y es importante en la comprensión y predicción de diferencias individuales de conductas.

En las relaciones de trabajo se dan factores organizacionales que también afectan el comportamiento individual, y que por un lado, pueden restringir la conducta y por el otro, pueden inducir y dirigir la misma. Esta situación nos explica lo complejo que es comprender y predecir la conducta individual dentro de las organizaciones. Sin embargo, en éstas se utilizan con más frecuencia las actividades de grupo como parte del comportamiento organizacional. A continuación, presentamos algunos aportes sobre estudios que explican los beneficios y ventajas que pueden lograrse cuando las personas participan en situaciones de grupo.

#### **b. Modelo de Comportamiento grupal:**

Antes de profundizar en el tema, se considera importante compartir criterios con relación al concepto de grupo. Se define el grupo como “dos o más personas interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar

determinados objetivos específicos.” [Robbins, Stephen (1996b)] También podemos entender el grupo “como un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, se comunican con frecuencia en forma directa y pueden ejercer un poco de influencia mutua”. [Hampton (1991a)].

Ya se ha señalado que la organización esta compuesta por grupos formales e informales. El diseño formal de la organización es la génesis de los grupos, principalmente los formales; mientras que los grupos informales son producto de la proximidad y atracción mutua de los individuos que interactúan en las actividades de trabajo y satisfacen las necesidades sociales de sus miembros.

El modelo del proceso de comportamiento del grupo, [Robbins (1996c)] nos indica que el grupo de trabajo necesita ser estudiado como un subsistema o un subconjunto integrado en un sistema organizacional mayor, donde la organización dará las bases para la explicación del comportamiento del grupo.

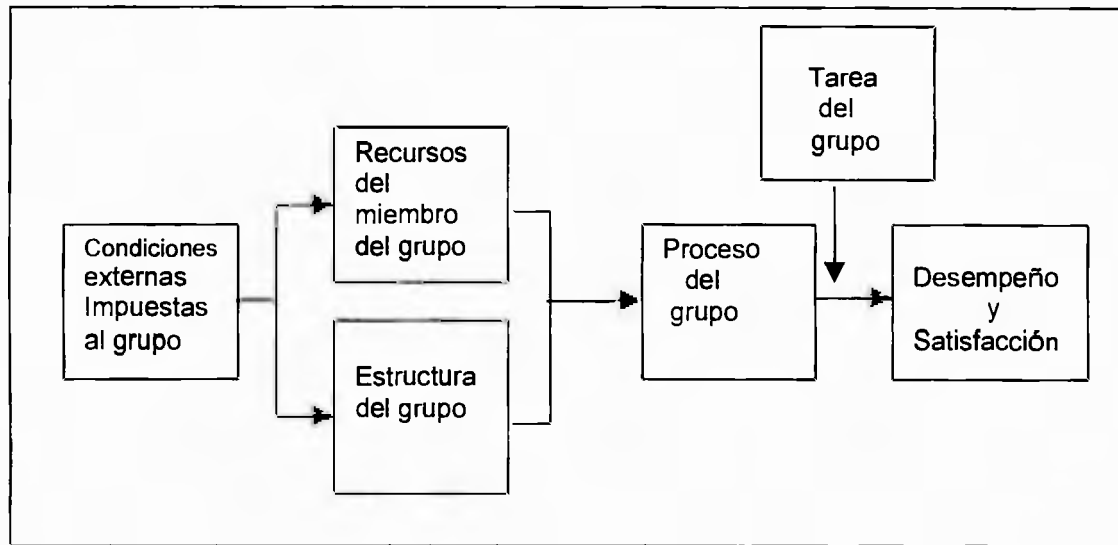


Fig. 3. Modelo de comportamiento del grupo.

En términos generales el modelo explica que las condiciones externas, que representan características de la organización, son impuestas al grupo e inciden directamente sobre los recursos de los miembros del grupo y sobre la estructura del grupo. Estos dos componentes internos del grupo, caracterizan directamente los procesos de grupo, lo que a su vez, determinará el nivel de desempeño y satisfacción. La complejidad e interdependencia de las tareas del grupo también moderarán la eficiencia del grupo.

A continuación se explicarán cada uno de los componentes del modelo: Las condiciones externas impuestas al grupo por la organización, comprenden aspectos como la estrategia organizacional, la estructura de autoridad, los reglamentos formales, los procesos de selección del personal, el sistema de evaluación y recompensas del desempeño y la cultura organizacional, entre

otros, los cuales proporcionan un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo.

Los recursos de los miembros del grupo del cual depende el nivel potencial del desempeño del grupo, se explican a través de las habilidades y la personalidad de los miembros. Las habilidades permiten fijar parámetros de lo que pueden hacer los miembros del grupo y con qué grado de eficacia se desempeñarán. Los rasgos de personalidad positivos o negativos, afectan el desempeño del grupo, al influir en la forma en que los miembros del grupo interactúan entre sí.

Los grupos de trabajo tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros en forma individual, así como el desempeño grupal. Entre las variables estructurales que afectan los grupos tenemos el liderazgo formal, papeles o roles, normas, estatus del grupo, tamaño y composición del mismo.

Antes de continuar explicando los componentes del modelo expuesto, es necesario destacar la importancia del tamaño del grupo en el estudio del comportamiento organizacional, dada la naturaleza y composición de la empresa en estudio.

El grupo pequeño tiene un interés particular en el estudio y aplicación del comportamiento organizacional, debido a su papel integrador y mediador en la relación entre el individuo y la organización. Estos también han servido en gran parte a las investigaciones sobre dinámica de grupo; entiéndase, “el proceso social a través del cual la gente interactúa de modo directo en los grupos

pequeños”, [Davis y Newstrom (1996f)] y que corresponde al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

En cuanto a los procesos que se dan dentro de los grupos, como los patrones de comunicación, procesos de decisión, comportamiento del líder, la dinámica de poder y las interacciones conflictivas, el modelo explica que éstos deben ser tomados en cuenta porque los mismos impactan sobre la eficacia real del grupo.

Las tareas del grupo, ya sean sencillas o complejas, también tienen su impacto sobre el desempeño y satisfacción de los miembros del grupo. La interacción de trabajo entre los miembros del grupo, puede estar dirigida tanto a discutir ideas o resolver problemas a través de juntas o comités o a realizar tareas juntos a través de equipos de trabajo.

El desempeño del grupo y la satisfacción individual como productos del modelo de comportamiento del grupo, dependerá del grado de apoyo favorable que las variables que intervienen en el modelo puedan ofrecer al proceso y en relación directa con el grado de compromiso y participación que los administradores impongan al proceso.

Una forma útil de concebir la organización es verla como una red de grupos interrelacionados, lo que facilita la comprensión de que el desempeño global y la satisfacción, dependen no solo de la eficacia con que cada grupo efectúe su trabajo, sino también de la eficacia de su interrelación.

### **c. Modelos de comportamiento organizacional**

Estos modelos son generalmente utilizados por los directivos de las organizaciones y están sustentados en suposiciones que éste tiene acerca de las personas e interpretaciones que se hacen de las situaciones. El modelo subyace según el pensar del gerente, prevalece en la administración de la empresa y determina el ambiente de la misma, lo que a su vez, influye en la calidad del comportamiento organizacional que se desarrolla.

Se expondrán a continuación los cuatro siguientes modelos: autocrático, paternalista, de apoyo y el cooperativo o de cogestión. [Davis y Newstrom, (1996g)]; vistos a través de seis variables: dependencia, orientación gerencial, orientación del empleado, resultado sociológico del empleado, necesidades satisfechas del empleado y resultados del desempeño, variables que permiten establecer algún nivel de comparación entre los mismos.

#### **1) Modelo autocrático:**

Depende del poder para exigir; la orientación gerencial se sustenta en la autoridad formal y oficial; la gerencia es la que piensa y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes, de este modo se supone que la gerencia debe persuadir y presionar a los empleados para que desarrollen sus trabajos y establecer un control rígido de los mismos.

Este modelo autocrático orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no a un gerente, produciéndose una dependencia sociológica del empleado

hacia su jefe. Los empleados tienen un desempeño mínimo. La utilidad de este modelo en el desarrollo del trabajo, respondió a necesidades y momentos históricos, principalmente, con la revolución industrial. Sus resultados son moderados y su principal debilidad esta en el costo elevado del aspecto humano.

## **2) Modelo paternalista o de custodia:**

Se desarrolla como un medio de respuesta a la necesidad de los empleados de una mayor satisfacción, seguridad y calidad de vida laboral.

Este modelo paternalista depende de los recursos económicos con que cuenta la organización y la gerencia para poder ofrecer ciertos beneficios a sus empleados. La dependencia sociológica del empleado es frente a la organización, no frente al patrón; sin embargo, al evaluar el desempeño, su colaboración es pasiva a pesar de que son conscientes de las recompensas y los beneficios económicos de que son objeto.

Un buen aspecto del modelo y lo que representa su gran ventaja, es la conveniencia para proporcionar seguridad al empleado y mantener sus necesidades satisfechas. Entre las deficiencias, se encuentra que los empleados no están motivados para desarrollar sus tareas con el máximo desempeño y por lo contrario, producen muy por debajo de su capacidad.

## **3) Modelo de apoyo:**

Este modelo depende del liderazgo, lo que le permite a la gerencia crear un clima que ayuda a los empleados a crecer y realizar sus tareas en conjunción con los intereses de la organización. La orientación de la gerencia es de apoyo

a los empleados en su desempeño, ofreciéndole la oportunidad adecuada para que acepten responsabilidades y desarrollen colaboración y se superen. Se da un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización.

Las necesidades de los empleados son satisfechas en el más alto orden como son las necesidades de estatus y reconocimiento. Este modelo de apoyo ha tenido algún nivel de aplicación en empresas de países desarrollados porque despierta los impulsos de los empleados hacia una gran diversidad de necesidades.

#### **4) Modelo colegiado:**

Este modelo representa una ampliación útil del modelo de apoyo. El modelo colegiado se aplica a grupo de personas que tienen una finalidad común y trabajan en equipo, principalmente en un ambiente intelectual con mucha libertad en el trabajo.

El modelo colegiado depende de una gerencia orientada al compañerismo o sociedad con los empleados para que trabajen como equipo, la respuesta de los empleados esta orientada hacia la responsabilidad y autodisciplina, esta última como resultado sociológico de los empleados.

Las necesidades de los empleados en este modelo colegiado llegan a cierto grado de realización, sienten que su aporte es valioso y que han logrado la autorrealización de la que deriva un entusiasmo moderado en su desempeño.

En resumen, se puede indicar que la evaluación de los modelos en gran medida está sustentada en el enriquecimiento colectivo del conocimiento del comportamiento humano en las organizaciones sociales y no se puede negar la aparición de nuevas tendencias que ofrezcan otros aportes al manejo organizacional.

También hay que aclarar que no hay un modelo que sea óptimo, el reto de los administradores está en identificar el modelo que están utilizando y evaluar su eficiencia en el ambiente existente en su área de trabajo.

Otro aspecto que es importante señalar, es que todos los modelos guardan estrecha relación con las necesidades humanas en la organización y cada modelo se apoya y supera los aspectos positivos del anterior, aunque la tendencia actual sea adoptar los modelos de apoyo y colegial.

No obstante, no se descarta el uso contingente de todos los modelos, considerando las políticas y estilos de vida que varían de una organización a otra, así como los conocimientos y habilidades de los administradores, los empleados y las condiciones y tipos de trabajo.

Para finalizar es necesario mencionar el modelo integrativo del comportamiento organizacional, Teoría Z, propuesto por William Ouchi, [Davis y Newstrom, (1996h)] el cual combina elementos de la exitosa práctica administrativa de los japoneses con una evaluación de las necesidades del trabajador estadounidense. Se centra en una filosofía humanística, en el trabajo en equipo y en las decisiones por consenso, [David y Newstrom, (1996i)]

El modelo de comportamiento en uso en cualquier organización, lo

reconocen los empleados a través de la cultura organizacional.

## **B. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO EXPRESIÓN DEL AMBIENTE INTERNO**

La cultura organizacional a pesar de ser intangible, influye de manera decisiva sobre las actitudes y el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la organización y crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

### **1. Origen y mantenimiento de la cultura**

Las culturas organizacionales tienen como fuente la filosofía personal de los fundadores, quienes, orientados por el deseo de éxito y la experiencia cultural del medio donde crecieron, crean la visión de lo que esperan sea su empresa. Una vez establecida la cultura, las prácticas dentro de la organización están dirigidas a mantenerla.

Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de la cultura: los criterios de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización. [Robbins, (1996d)] El proceso de selección garantizará la contratación de personas que tienen valores que son consistentes con los valores de la organización o por lo menos, con una buena parte de estos y deja por fuera aquellos individuos que pudieran atacar o socavar esos valores claves.

Como segundo término, a través de lo que dicen los ejecutivos superiores y con su comportamiento, éstos definen normas que filtran a través de toda la organización, situación que tiene gran impacto en la cultura organizacional porque fija el clima general de lo que es o no, un comportamiento aceptable. Esto es lo que se conoce como estilo administrativo, o sea la manera distinta como el ejecutivo se comporta, conducido por la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

La tercera fuerza en el mantenimiento de la cultura se da a través del proceso de adaptación de los nuevos empleados a la cultura organizacional, el cual recibe el nombre de socialización. Para ello, las organizaciones deben tener la capacidad de comunicar al personal, de transmitir, elementos fundamentales de la cultura, ya sea por medio formal e informal.

La forma como se socializa a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización. Esta interacción entre individuo y organización, contribuye al mantenimiento de la cultura porque permite a la organización moldear a los empleados e imprimir en ellos sus huellas y a estos les permite aprender las reglas del juego que les garantizará sobrevivir y prosperar en la empresa.

## **2. Concepto cultura organizacional**

La cultura organizacional “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de la organización; un sistema de significados compartidos y que distinguen a una organización de otra.” [Robbins, (1996e)]

Considerando otra perspectiva que destaca cómo la cultura afecta el comportamiento se señala que “ la cultura es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, la estructura de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí.) [Kast y Rosenzweig (1997f)]

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento” [(Gordon, (1997b)]

De los conceptos expuestos se puede concluir que todas las organizaciones tienen culturas diferentes, que la cultura es un concepto descriptivo que lo perciben los miembros de la organización como un sistema de significados compartido. Este entendimiento se convierte a su vez, en un mecanismo poderoso para dirigir y modelar el comportamiento organizacional. Se acepta como cierto que las organizaciones tienden a atraer y conservar a personas que mejor puedan aceptar o se adapten a sus valores, supuestos,

creencias, normas y comportamientos consecuentes. Estos diversos elementos, como interpretaciones que se comparten están integrados en la cultura y brindan consistencia a la organización.

### **3. Funciones de la cultura**

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización a saber:

- Crea diferencias entre una organización y las demás;
- Transmite un sentido de identidad para los miembros de la organización;
- Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo;
- Refuerza la estabilidad del sistema social;
- 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 y,
- Sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. [Robbins (1996f)]

En nuestro estudio esta última función es la que más nos interesa porque es precisamente ese conjunto de creencias, valores y reglas implícitas las que gobiernan el comportamiento de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., lo que nos interesa identificar en este estudio, porque en la medida en que el significado de la cultura sea ampliamente compartido, igualmente el trabajo será dirigido hacia un mismo objetivo, dando forma a la imagen organizacional.

Hay un aspecto que no se debe desestimar y es que, si bien se ha demostrado que la cultura existe y que el compartirla mejora el compromiso de los empleados frente a la organización e incrementa la tendencia a un comportamiento consistente, relativamente uniforme y predecible; también es cierto que las culturas muy fuertes, pueden convertirse en barreras para el cambio, para la determinación de criterios para la contratación de personal que puedan aportar su singularidad al sitio de trabajo o para la toma de decisiones sobre fusiones o adquisiciones de otras empresas.

### **C. SIGNIFICADO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

La motivación en general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta. En este estudio nuestro interés se dirige a la motivación en el trabajo, por lo que limitaremos el análisis dentro de este orden de ideas.

## **1. Motivación en el trabajo**

En este sentido definiremos la motivación “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”, [Robbins,(1996g)]

En esta definición se relacionan tres aspectos claves como son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales. La voluntad del esfuerzo vincula el logro de las metas organizacionales con la satisfacción de alguna necesidad individual. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad y expresión de la motivación. El esfuerzo que se debe lograr en el trabajador es el dirigido hacia las metas organizacionales. En cambio, la necesidad se explica como un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Estos resultados también deberán estar relacionados con las metas organizacionales y ser compatibles y consistentes con las necesidades de los trabajadores.

Este aspecto sobre el papel de la motivación en el desempeño laboral puede explicarse mejor a través del esquema del Modelo de Motivación que a continuación presentamos, donde la motivación se describe como un proceso satisfactor de necesidades. [Davis y Newstrom (1996j)]

### a. Modelo de motivación

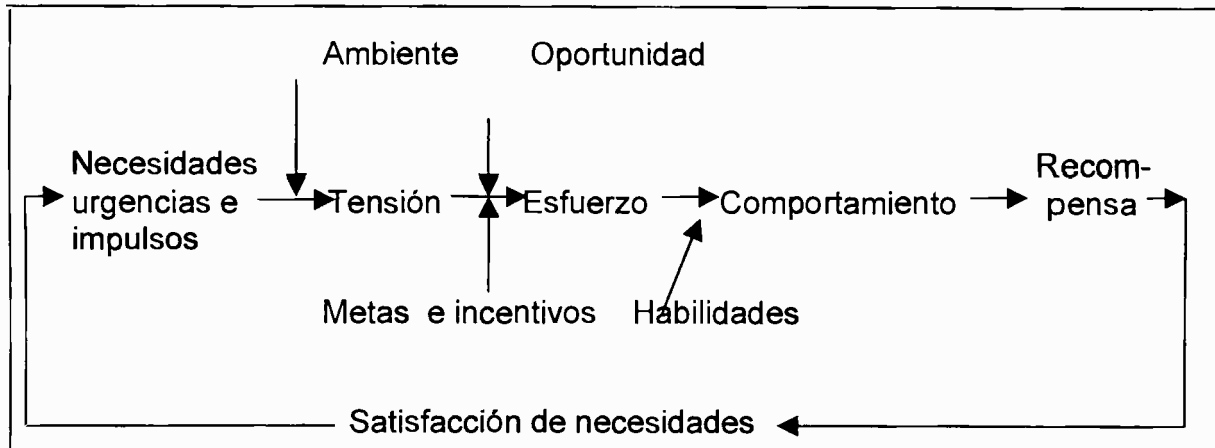


Fig. 4 Modelo de Motivación.

Este proceso se explica de la siguiente manera: Las necesidades e impulsos internos condicionados por el medio ambiente cultural, crean tensiones dependiendo de las metas, incentivos y de las oportunidades reales que se presentan. Para ello, la persona debe tener la voluntad de realizar un gran esfuerzo que apoyado en sus habilidades, lo reflejará en su comportamiento, el cual, de ser considerado como un buen desempeño en la organización, ésta le otorgará recompensas que satisfacerán o retroalimentarán las necesidades e impulsos originales del trabajador.

Las necesidades e impulsos internos son de gran importancia para el desarrollo del modelo de motivación descrito. David McClelland de la Universidad de Harvard investigó y presentó un esquema de cuatro impulsos

motivacionales, a saber: motivación para el logro, motivación por afiliación, motivación por competencia y motivación por poder. [Davis y Newstrom (1996k)]

## **b. Impulsos motivacionales**

Estos impulsos motivacionales son producto del medio cultural en el que la persona crece y vive (familia, escuela, iglesia, libros) y afectan la manera en que ven sus trabajos y manejan sus vidas.

### **1) Motivación para el logro**

Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso considera importante el logro por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan. Se caracterizan por su interés en el reconocimiento personal por sus esfuerzos y por recibir retroalimentación sobre su desempeño.

### **2) Motivación por afiliación**

Este es un impulso que inclina a una persona a relacionarse con otras personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Tienden a seleccionar amigos para que los rodeen y desarrollar estas relaciones en el trabajo.

### **3) Motivación por competencia**

Este es un impulso dirigido a desarrollar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar

habilidades y se esfuerzan por ser innovadores. Con estas situaciones experimentan una satisfacción interna y la estima de los demás.

#### **4) Motivación por poder**

Representa un impulso por influir en los demás y cambiar situaciones, aunque esto implique riesgos. Este poder puede utilizarse constructivamente (a favor de la organización) o destructivamente (sólo a favor personal). Estas personas buscan el poder en forma legítima, se desempeñan en forma exitosa y tienen la aceptación de los demás.

Es muy rico el aporte teórico de los estudiosos del tema de motivación y su contribución nos lleva a conocer alrededor de diez teorías motivacionales, cada una de las cuales ofrece al ejecutivo de hoy, diversos enfoques para clasificar las necesidades del trabajador, sus impulsos motivacionales y modificar el comportamiento del empleado, mediante el uso de recompensas.

## **2. Estilos de liderazgo**

El liderazgo lo definiremos como "el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos." [Davis y Newstrom, (1996)] También puede explicarse como las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que caracterizan al líder y que le permiten identificar, desarrollar y utilizar el potencial que hay en las organización y en su personal.

En cuanto a este tema, también se encuentran una serie de teorías que los entendidos han clasificado como teorías del liderazgo situacional y no situacional, las cuales han tratado de definir el líder y de explicar la eficacia de su estilo de liderazgo en la conducción de su organización, su grupo de trabajo o su propia persona.

Se entiende por estilo de liderazgo, "el conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados. Este representa su filosofía, habilidades y actitudes en la práctica". [ Davis y Newstrom (1996m)]. Los estilos de liderazgo difieren con base en el uso o no de la recompensa en la motivación, el poder y la orientación hacia las tareas o las personas.

Por la manera como motivan a sus empleados, se identifican líderes positivos si utilizan las recompensas y líderes negativos, si hacen uso de castigos y atemorizan a sus empleados para hacerlos producir.

Estos estilo de liderazgo se relacionan , muy estrechamente con el modelo de comportamiento organizacional que se utilice. Así se tiene que el modelo autocrático de comportamiento organizacional, produce un liderazgo de estilo negativo, el de custodia un poco positivo y los modelos de apoyo y colegiado, reproducen claramente estilos positivos, los cuales en efecto, logran una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.

En cuanto al uso del poder en el manejo del estilo de liderazgo, se encuentran tres tendencias que pueden ser utilizadas en forma combinada, pero una de éstas puede ser la dominante. Así se tienen los líderes autocráticos que

centralizan el poder, la toma de decisiones y la autoridad. En segundo término, se encuentran los líderes participativos que descentralizan la autoridad actuando como una unidad social con su grupo de trabajo. Si lo comparamos con los modelos de comportamiento organizacional, su manejo es consistente con los modelos de apoyo y colegiado ya expuestos. Como tercera opción, se tienen los líderes de rienda suelta que evitan el poder y la responsabilidad, por lo que dependen del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas, dejándole a los miembros del grupo la iniciativa de organizar su motivación.

Con respecto al uso de las tendencias hacia las tareas o las personas, los líderes con esta última inclinación, son considerados y les importa las necesidades humanas de sus empleados, tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecen apoyo psicológico y ayuda a los empleados con sus problemas. En cambio, los líderes orientados al trabajo se inclinan por mantener a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan. También en el uso de estas tendencias hay alternabilidad y no deben verse como extremos opuestos.

Para finalizar, se puede concluir que los líderes positivos, participativos y con orientación hacia las personas son los más eficientes en muchas situaciones. Sin embargo, los enfoques de contingencia sugieren que el líder puede tener éxito con una diversidad de estilos como el Modelo de Fiedler [Davis y Newstrom (1996n)] que se basa en la distinción entre la orientación a la tarea o a las personas y sugiere que el estilo más apropiado depende si la situación general es favorable, desfavorable o en una etapa intermedia y en la

medida de que ésta cambie, también variarán los requerimientos del liderazgo.

Dentro de la orientación de contingencia, también se cuenta con el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, que sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo de los subordinados. [Davis y Newstrom (1966ñ)]. En este sentido, la expresión nivel de desarrollo de los subordinados implica la competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse en una tarea.

En todo caso, el líder debe analizar primero la situación y descubrir los factores claves en la tarea, empleados o en la organización, que le sugerirán cuál es el mejor estilo en cada situación.

#### **D. NATURALEZA DE LAS ACTITUDES RELACIONADAS CON EL TRABAJO**

Todo administrador debe tener claro el impacto de la actitud laboral como causa de muchas situaciones que se dan en las organizaciones y principalmente las relacionadas con las actitudes de los empleados con respecto al trabajo, la organización y su desarrollo, por la importancia que éstos tienen en el comportamiento organizacional.

En términos generales puede decirse que las actitudes se aprenden del entorno y de experiencias previas, ya sea por influencias culturales, por participación en grupos, por la familia y en experiencias previas de trabajo.

## **1. Concepto de actitud**

Una actitud “ es la predisposición para responder, de manera conciente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos” [Gordon (1997c)] También se puede indicar que las “actitudes son sentimientos y creencias que determinan en gran medida, la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo” [Davis y Newstrom ( 1996o)]

La actitud de una persona se puede inferir de la forma como esta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamientos ante un objeto o situación, a partir de reacciones fisiológicas y de origen perceptivo o a partir de comportamientos evidentes. Estas son importantes en las organizaciones porque afectan el comportamiento en el trabajo.

### **a. Componentes de las actitudes**

Las actitudes tienen componentes cognoscitivos efectivos y conductuales. “El elemento cognoscitivo incluye las creencias e ideas que se tienen con respecto a cierta persona, objeto o situación. Las creencias aprendidas conducen a actitudes específicas, algunas de las cuales afectan el comportamiento en el trabajo.

En segundo término, el elemento afectivo se refiere a los sentimientos de la persona que se derivan de su forma de pensar respecto de una persona, objeto

o situación que se refuerza conforme la persona tiene experiencia más frecuente y directa con el objeto, persona o situación

En cambio, el tercer elemento, el conductual, se refiere al comportamiento que observa la persona como consecuencia de su sentir hacia la situación, objeto u otra persona.” [Gordon (1997d)]

## **2. Tipos de actitudes**

La satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional y la participación en el puesto, son actitudes de los trabajadores que tienen un interés particular para los gerentes porque las mismas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo y sus tareas. Esto permite predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

### **a. La satisfacción con el trabajo**

Puede definirse como “ un estado emocional placentero o positivo resultado de la evaluación de nuestro trabajo o experiencia en él. [Daft y Steers (1997a)] Esta puede referirse al nivel general de actitud dentro de un grupo de trabajo o puede aplicarse al trabajo de un individuo.

La satisfacción con el trabajo no puede observarse, se tiene que inferir su

existencia y calidad ya sea a través del comportamiento de un empleado o de sus declaraciones.

Por ello, se sugieren cinco dimensiones que representan las características más sobresalientes de un trabajo y que se usan con mayor frecuencia para examinar las actitudes relacionadas con el trabajo. [Daft y Steers (1997b)].

**1) El trabajo en sí.**

Representa el punto hasta el cual las labores realizadas por los empleados son interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades.

**2) Pago**

Corresponde a la cantidad recibida en concepto de sueldo o salario, representa la percepción de la equidad del pago recibido y el método de pago.

**3) Oportunidades de ascenso.**

Se refiere a la disponibilidad de oportunidades reales para mejorar. Las políticas salariales y las oportunidades para ascender también se entienden como recompensas equitativas.

**4) Supervisión.**

Implica las habilidades técnicas y administrativas de los supervisores, el punto hasta el cual éstos demuestran consideración e interés en los empleados.

**5) Compañeros de trabajo.**

Representa el punto hasta el cual los compañeros de trabajo son amistosos, técnicamente competentes y apoyan los esfuerzos ajenos.

**b. Compromiso organizacional**

Representa “el grado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y desea mantener su membresía en la misma.” [Robbins (1996h)]. Este es un indicador de la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para lograrlas y la intención de seguir trabajando en la empresa.

El compromiso organizacional, probablemente, es un mejor predictor, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción con los puestos.

Los trabajadores comprometidos con la organización, generalmente tienen un buen historial de asistencia y apego a las políticas de la empresa.

**c. Participación en el empleo**

“Es el grado en que los trabajadores se involucran con su puesto, invierten tiempo y energía en ellos y ven el trabajo como una parte central de su vida en general.” [Davis y Newstrom (1996p)]. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto, se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. Estos empleados pocas veces faltan o llegan tarde, están dispuestos a trabajar muchas horas y tratarán de alcanzar niveles altos de desempeño.

## **CAPITULO CUARTO**

### **ORGANIZACIÓN, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESCALA DE ACTITUD**

## **A. ORGANIZACIÓN DE LA ENCUESTA**

En esta etapa nuestro interés estuvo dirigido a establecer los aspectos metodológicos que sustentarían nuestra investigación. Dentro de este orden y considerando el objeto de estudio, el comportamiento organizacional, se decidió sobre el instrumento de recolección de datos a utilizar.

### **1. La Escala de Actitud**

En este caso, se ha utilizado una Escala para medir Actitudes, del Dr. R. Likert. Se optó por este instrumento porque la actitud “es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos”. [Hernández Et. al. (1998a)] y las actitudes están relacionadas con el comportamiento que manifestamos frente a diferentes aspectos en referencia. Es decir, son un indicador predictivo de la conducta que se puede adoptar.

Por otra parte, los resultados de la aplicación de una escala de actitud pueden alertar a la administración sobre el surgimiento de posibles problemas y las intenciones de los empleados, con suficiente antelación y oportunidad para que puedan emprenderse acciones correctivas.

Teóricamente el Escalamiento tipo Likert “consiste en un conjunto de “items” presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.” [Hernández Et. al. (1998b.)]

## 2. Diseño de la Escala

Esta se diseñó tomando como base diez variables que se consideraron en la hipótesis como aspectos que inciden en el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A. en la Ciudad de Panamá.

Para cada variable se identificaron dos indicadores que permitieron operacionarlas a través de la redacción de ítems o reactivos, los que a su vez, se construyeron como afirmaciones en dirección positiva y expresando sólo una relación lógica.

Estos "ítems" o reactivos se califican con cinco alternativas de respuesta o puntos de la escala que en este caso está entre uno y cinco, lo que indica cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor, como se explica a continuación:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

A cada alternativa se le ha asignado un valor numérico y solo puede marcarse una opción.

Las variables fueron numeradas en forma ascendente con un dígito entre cero y nueve y los indicadores con dos dígitos: el primero corresponde al orden

del indicador dentro de la variable y el segundo identifica la variable así:

Indica el orden del indicador dentro de la variable	$\left\langle \begin{array}{c} 08 \\ 18 \end{array} \right\rangle$	Indica la variable
--	--	-----------------------

Para una mejor comprensión de lo expuesto, se incluye en la siguiente página CUADRO II BASES PARA LA ELABORACION DE LA ESCALA DE ACTITUD.

### 3. Formato de la escala de actitud

El instrumento se tituló **Actitud con respecto a mi trabajo** y tiene un formato de dos páginas. En la primera se explica el objetivo de la escala, así como las instrucciones detalladas para calificar cada “items” de la misma, con base a las cinco alternativas de respuestas antes explicadas.

En la segunda página, se presentan los veinte “items” o reactivos, cada uno de los cuales tienen al lado derecho, las alternativas de calificación, para lo cual se le solicitó a los participantes de la encuesta, encerrar en un círculo la alternativa de respuesta más acorde con su percepción de la realidad dentro del trabajo.

Los “ítems” relacionados con una misma variable, fueron intercalados dentro del texto del instrumento, de manera que los participantes no se percataran de la relación existente entre ellos, a fin de lograr algún control. Para una mejor comprensión del formato, se adjunta en la página 70, la Fig. 5.

**CUADRO II. BASES PARA LA ELABORACION DE LA ESCALA DE ACTITUD**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	01 VALORES COMPARTIDOS 11 CREENCIAS
2. ACTITUD LABORAL	02 COMPROMISO ORGANIZACIONAL 12 GRADO DE SATISFACCION
3. MOTIVACION	03 COINCIDENCIA DE OBJETIVOS 13 COMPENSACION ECONOMICA
4. JORNADA DE TRABAJO	04 TIEMPO SUFICIENTE 14 JORNADAS EXTRAORDINARIAS
5. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO	05 TRABAJO ESTIMULANTE Y SIGNIFICATIVO 15 CONDICIONES DE TRABAJO
6. LIDERAZGO	06 COMPETENTE Y JUSTO 16 RETROALIMENTACION
7. COMUNICACIÓN	07 ORDENES E INSTRUCCIONES 17 OPORTUNIDAD DE OPINION
8. BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	08 INTERES POR EL BIENESTAR 18 CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA
9. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	09 PROMOCIONES 19 POSIBILIDAD DE SUPERACION
0. CAPACITACION	10 OPORTUNIDAD DE CAPACITACION 20 CALIDAD DE LA CAPACITACION

Fuente: Elaborado por al autora de la investigación

Diseño del formato de la Encuesta

#### **4. Objetivos de la escala de actitud**

- a. Medir la actitud global de los trabajadores hacia el trabajo.
- b. Evaluar factores relacionados con el desempeño del trabajo como: actitud laboral, jornada de trabajo, beneficios, compensación, capacitación y oportunidades de desarrollo.
- c. Determinar la efectividad de factores motivacionales y de liderazgo en el comportamiento organizacional.
- d. Medir el comportamiento de las distintas variables en estudio.

Como ya se ha señalado, el instrumento utilizado es una escala de actitud, la que permite medir la actitud favorable o no del recurso humano hacia variables que condicionan su comportamiento dentro del trabajo a fin de atender los requerimientos de los objetivos propuestos.

**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

En la encuesta que se presenta a continuación, usted encontrará veinte afirmaciones sobre algunos aspectos de su trabajo, por lo cual se le solicita que los califique con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades que se puedan dar en su trabajo.

Para que esta encuesta resulte lo más objetiva posible, apelamos a su alto espíritu de cooperación y sinceridad al momento de contestarla. Por lo tanto, le solicitamos, que lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y decida que tan parecido se dan estos hechos en su trabajo, desde su punto de vista. Para dar su respuesta, -encierre en un círculo el número que mejor califica cada una de las afirmaciones presentadas, con base en la siguiente tabla:

Número 1: Encierre en un círculo el número ① cuando usted considere que está totalmente en desacuerdo con la afirmación o sea, que esta no refleja en nada los hechos como se dan en su trabajo.

Número 2: Encierre en un círculo el número ② cuando usted considere que está en desacuerdo con la afirmación o sea, que esta es poco parecida con los hechos como se dan en su trabajo.

Número 3: Encierre en un círculo el número ③ cuando usted considere que está ni en desacuerdo, ni de acuerdo con la afirmación o sea, que no se puede definir ni en contra ni a favor de los hechos que la misma afirman.

Número 4: Encierre en un círculo el número ④ cuando usted considere que está de acuerdo con la afirmación o sea, que esta es bastante parecida a los hechos como se dan en su trabajo.

Número 5: Encierre en un círculo el número ⑤ cuando usted considere que está totalmente de acuerdo con la afirmación o sea, cuando esta refleja los hechos completamente igual como se dan en su trabajo.

Fig. 5 Diseño del Formato de la Escala

Fuente: Preparado por la autora

### ACTITUD CON RESPECTO A MI TRABAJO

01	Entre los valores compartidos están la aceptación y buenas relaciones entre compañeros.	1 2 3 4 5
02	Mi compromiso organizacional lo expreso a través de la fidelidad e identificación con la empresa.	1 2 3 4 5
03	Existe coincidencia de objetivos entre lo que la empresa espera de mi y lo que yo espero de la empresa.	1 2 3 4 5
04	Cuento con el tiempo suficiente para terminar mis tareas dentro de las horas laborables.	1 2 3 4 5
05	Mi trabajo es estimulante y significativo.	1 2 3 4 5
06	La empresa cuenta con un liderazgo competente y justo.	1 2 3 4 5
07	Las órdenes e instrucciones son claras y objetivas.	1 2 3 4 5
08	La empresa demuestra interés por el bienestar de los empleados.	1 2 3 4 5
09	Las decisiones sobre promociones se toman sobre criterios justos.	1 2 3 4 5
10	La empresa ofrece oportunidad de capacitación.	1 2 3 4 5
11	Comparto la creencia de que esta empresa es un buen lugar de trabajo.	1 2 3 4 5
12	Considero muy bueno el grado de satisfacción que me brinda mi trabajo.	1 2 3 4 5
13	La compensación económica es justa considerando mis tareas y responsabilidades.	1 2 3 4 5
14	Requiero trabajar jornadas extraordinarias para terminar las tareas asignadas.	1 2 3 4 5
15	Las condiciones de trabajo son confortables, atractivas y seguras.	1 2 3 4 5
16	Recibo retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo.	1 2 3 4 5
17	Tengo oportunidad de opinar sobre mi trabajo.	1 2 3 4 5
18	La empresa cumple con el programa de beneficios para los empleados.	1 2 3 4 5
19	Tengo posibilidad de superación en esta empresa si hago el esfuerzo.	1 2 3 4 5
20	Es buena la calidad de la capacitación.	1 2 3 4 5

## **B. VARIABLES DE ESTUDIO**

El estudio tiene como base diez variables que inciden en el comportamiento organizacional. Como algunas fueron expuestas en detalle en el marco teórico, sólo recordaremos características sustantivas de las mismas y profundizaremos en aquellos aspectos que se exponen por primera vez.

### **1. Cultura organizacional**

Está representada principalmente, por aquellos valores compartidos y creencias que la gente convive dentro de una estructura organizacional bajo ciertos controles y que los lleva a producir normas de comportamiento. Los valores compartidos representa lo que es importante y las creencias, cómo funcionan las cosas.

La cultura le da identidad a la organización y la hace diferente de las demás porque los miembros de la organización la perciben como un sistema de significados que dirige y modela el comportamiento organizacional. Los empleados identificados con la cultura, mantienen comportamientos, congruentes con creencias, valores organizacionales y supuestos.

## **2. Actitud laboral**

Con esta variable se han medido actitudes claves de los empleados en el medio de trabajo, como son: la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. Cuando un trabajo sirve para realizar o facilitar la consecución de valores y los objetivos de las personas, éste produce satisfacción.

El compromiso organizacional es un indicador de la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la empresa. Ambas actitudes producen comportamientos que se reflejan en un buen historial de asistencia y puntualidad, apego a las políticas de la empresa, tratarán de alcanzar altos niveles de desempeño y estarán dispuestos a trabajar muchas horas.

## **3. Motivación**

En este estudio, nuestro interés se dirige a la motivación en el trabajo, la cual se ha medido a través de dos indicadores que son la coincidencia de objetivos y la compensación económica. En el primer caso, identificamos el impulso motivacional para el logro de metas, representado por el "item" coincidencia entre los objetivos personales y los de la organización.

En cuanto a la compensación económica, como parte del sistema de recompensas extrínsecas que puede utilizar una organización, se ha dirigido a medir la percepción de equidad del pago recibido en concepto de salario, frente al puesto de trabajo. Es decir, el salario basado en el puesto, recompensa a las personas por ejecutar labores específicas de un puesto de trabajo, que tiene tareas y responsabilidades.

#### **4. Jornada de trabajo**

Esta variable se define como los períodos de trabajo que establece el Código de Trabajo de la República de Panamá y que se divide en jornadas diurnas y nocturnas. [Quisano (1995)]. Se está considerando, principalmente que el máximo de la jornada diurna es de ocho horas, se quiere medir si el tiempo es suficiente para la ejecución de las tareas diarias o si se requiere del uso de horas extraordinarias de trabajo para cumplir con las tareas y responsabilidades del puesto.

#### **5. Características del trabajo**

Esta variable será medida a través de dos indicadores que son: trabajo estimulante y significativo y las condiciones de trabajo. El trabajo estimulante y significativo implica la oportunidad para el trabajador de utilizar sus habilidades y su capacidad, que le ofrezcan una variedad de tareas, libertad de acción y retroalimentación sobre su desempeño.

Esto a su vez, hace que el trabajo sea desafiante para el trabajador, experimentando en la mayoría de los casos, satisfacción. Las condiciones de trabajo están representadas por el ambiente de trabajo que rodea al trabajador, tanto por su comodidad personal, como porque facilita un buen desempeño.

## **6. Liderazgo**

Con respecto a esta variable, ya se ha señalado anteriormente que los estilos de liderazgo son las acciones de los líderes como lo perciben los empleados. De este modo, se ha querido medir si estas acciones del liderazgo de la empresa, lo perciben los empleados como competentes y justas y que a la vez, ofrecen retroalimentación sobre el desempeño.

Los estilos de liderazgo están muy estrechamente relacionados con el modelo de comportamiento organizacional que utilice el líder.

## **7. Comunicación**

La comunicación es un proceso que implica el intercambio de información entre dos o más partes. En este sentido su función básica es compartir información, suposiciones, comportamiento, actitudes y sentimientos con personas, grupos y organizaciones [Gordon, (1997e)]

En este caso, se trata de medir la actitud que tienen los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A. hacia los indicadores: la manera de dar órdenes e instrucciones y las oportunidades de emitir opinión, por la importancia que tiene la comunicación para la coordinación de las tareas y actividades dentro de la organización y para compartir significados en aspectos de interés.

#### **8. Beneficios para los empleados**

Es importante señalar que esta variable comprende una diversidad de prestaciones y servicios que pueden ofrecer las organizaciones a su personal, solo por el hecho de pertenecer a la organización. En este caso se está midiendo el interés que demuestra la empresa por brindar beneficios a los empleados y en qué medida cumple con un programa de este tipo. Como parte de la compensación indirecta, estos programas atienden objetivos tanto para la organización como para los empleados.

Para la organización, estos paquetes de atractivos le da la oportunidad de atraer, contratar y retener personal que le interesa. Para los empleados, en cambio, estos paquetes le proporcionan beneficios como por ejemplo, pólizas de seguros colectivos de diferentes tipos a precios mucho más bajos.

En cuanto al cumplimiento de programas de beneficios, es importante saber, además de que existen, si se cumplen sus objetivos.

## **9. Oportunidades de desarrollo**

Esta variable tiene el propósito de medir la actitud que tienen los empleados ante las oportunidades que le brinda la empresa para progresar y poder utilizar y desarrollar sus habilidades y conocimientos a través de los "items" promocionales y la posibilidad de superación. En otras palabras, con estos indicadores se quiere medir la disponibilidad de oportunidades reales para mejorar o las posibilidades que tienen los empleados de esta empresa de desarrollar carrera dentro de la misma.

## **10. Capacitación**

Las organizaciones gastan una buena parte de su presupuesto en capacitación porque es la forma de mantener su personal competente con las habilidades, capacidades y destrezas que demandan los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad. Es por esto que nos ha interesado medir las oportunidades de capacitación con que cuentan los empleados de la empresa en estudio y cómo califican la calidad de la capacitación que reciben.

## **C. APLICACIÓN Y CALIFICACION DE LA ESCALA DE ACTITUD**

La aplicación de la escala ha permitido la recolección de datos que después de su análisis e interpretación permitirán apoyar o no la hipótesis.

### **1. Hipótesis de trabajo**

Esta fue formulada en los siguientes términos:

Se desea conocer cuales de las variables, tales como: cultura organizacional, actitud laboral, motivación, características del trabajo, liderazgo, jornada de trabajo, comunicación, beneficios para los empleados, oportunidades de desarrollo y capacitación están afectando el comportamiento organizacional de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., en la Ciudad de Panamá.

### **2. Población y Muestra**

El personal de la empresa en estudio, está compuesto mayoritariamente por vendedores, personal de oficina y la administración. La encuesta fue aplicada a 12 funcionarios que representan el 60% de la población, que son 20 empleados en la Ciudad de Panamá.

### **3. Recolección de datos**

El diseño del instrumento, en este caso la escala Likert, permitió su autoadministración, en forma anónima. De este modo, se le entregó a cada empleado el formato, se le explicó y solicitó que marcara, respecto a cada "item" o reactivo, la alternativa de respuesta que mejor describía su reacción. Es decir, marcara su respuesta.

El diseño facilitaría la obtención de información general sobre la actitud del empleado hacia el trabajo y específica sobre cada una de las variables en estudio.

### **4. Calificación de la escala de actitud**

Las puntuaciones de la Escala Likert se obtienen sumando los valores respecto a cada "item" o reactivo. Por ello se le denomina escala aditiva. [Hernandez Et al. (1998c)]. Recordemos que cada "items" o reactivo debía ser calificado con alternativas entre uno y cinco, puntuación que ahora se debe sumar.

Dado que la escala cuenta con 20 "items", la puntuación mínima por sujeto es de veinte y la puntuación máxima, de cien. El resultado es llevado a una escala en donde la mínima puntuación corresponde a una actitud muy desfavorable y la máxima puntuación, la actitud muy favorable, segmentando



## **D. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **1. Tabulación y presentación de resultados**

Los datos generales de la encuesta se tabularon y se presentan en tres cuadros. El CUADRO III. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR SUJETO, SEGÚN ALTERNATIVAS DE RESPUESTA, se ha diseñado de manera que en la columna vertical se identifican los sujetos del uno al 12. En la línea horizontal las alternativas de respuesta con que calificaron cada "item". Los resultados están totalizados por alternativa de respuesta por sujeto y luego, el total por sujeto, para ser graficados en la escala cuyos valores van entre 20 y 100 puntos por sujeto.

El CUADRO IV. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR "ITEM" Y VARIABLE, SEGÚN SUJETO, presenta en la columna vertical, las variables y los "items" y en la línea horizontal, los sujetos de la investigación. Esto nos ha permitido totalizar la puntuación por "item" o reactivo, los cuales serán graficados en una escala cuyos valores están entre 12 y 60 puntos por "item". Los resultados de este CUADRO IV permitirá el análisis de la actitud del persona frente a cada "item" por separado.

EL CUADRO V. CONCENTRACION DE RESULTADOS POR VARIABLE, contiene en la primera columna vertical, las variables; en la segunda, los "items" o reactivos; en la tercera, la distribución de frecuencia por "item" según alternativa de respuesta; luego, la frecuencia acumulada por variable y por último, la frecuencia relativa por variables. Estos resultados permitieron graficar el comportamiento global frente a cada variable.

## 2. Análisis e Interpretación de resultados

### a. Resultados generales

#### 1) CUADRO III. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR SUJETO, SEGÚN ALTERNATIVA DE RESPUESTA.

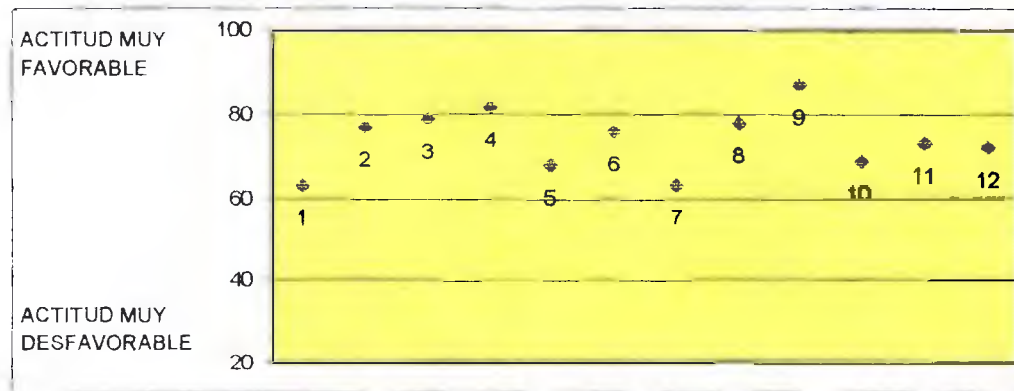


Fig. 6. Dispersión de la puntuación total de la encuesta por sujeto.

Para la elaboración de la escala que se presenta se utilizó la calificación total del CUADRO III, pág. 83. De los doce sujetos que representan la

población, sus respuestas los ubican con una actitud muy favorable, en un 17% y favorable, en un 83%.

CUADRO III. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR SUJETO, SEGÚN ALTERNATIVA DE RESPUESTA

Sujeto	Alternativas de respuestas					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	8	33	13	10	63
2	0	6	6	40	25	77
3	1	0	15	28	35	79
4	1	0	9	32	40	82
5	1	4	21	32	10	68
6	3	2	12	4	55	76
7	3	6	15	24	15	63
8	0	2	15	36	25	78
9	1	2	3	16	65	87
10	0	4	27	28	10	69
11	2	2	12	32	25	73
12	0	6	15	36	15	72

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación

Esto nos indica que la actitud global hacia el trabajo que manifiestan los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S. A., refleja sentimientos colectivos de satisfacción hacia el trabajo, por lo que se presume una intensión de comportamiento cónsono con sus sentimientos, el que se puede traducir en bajos niveles de ausentismo y un alto nivel de desempeño.

Las medidas de tendencia central resultantes con base en la puntuación total por sujeto, que mide su actitud ante el trabajo, registradas en el CUADRO III, son las siguientes:

MODA:	63.0	RANGO:	24.0
MEDIANA:	74.5	DESVIACION ESTANDAR:	7.3
MEDIA:	73.9	VALOR MÍNIMO:	63.0
		VALOR MÁXIMO:	87.0

ESCALA:

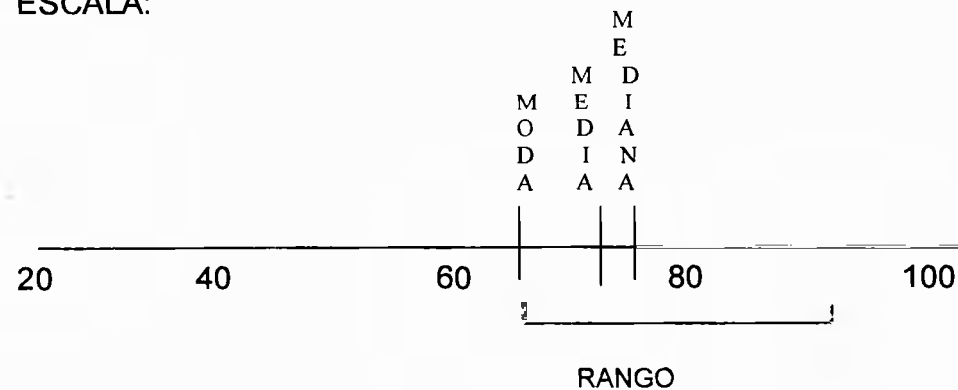


Fig.7 Interpretación gráfica de la estadística descriptiva del CUADRO III.

La interpretación descriptiva de estos resultados totales por sujeto es la siguiente: el rango real de la escala está entre 20 y 100 puntos. El rango resultante para esta investigación varió entre 63 y 87 puntos, es por tanto evidente que los sujetos se inclinaron por valores elevados en la medida de la actitud ante el trabajo.

La categoría que más se repitió fue 63 (favorable). El 50% de los sujetos están por encima del valor 74.5 y el restante 50% por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 73.9 (favorable). Asimismo, se desvían de 73.9, en promedio, 7.3 unidades de la escala. Ninguna persona tiene una actitud desfavorable (no hay puntuaciones entre 20 y 62). Se confirma que los valores tienden a ubicarse en valores elevados. La actitud de los sujetos ante su trabajo es favorable y muy favorable, por lo que el comportamiento individual aquí medido es producto de una percepción favorable de su trabajo.

2) CUADRO IV. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR ITEM Y VARIABLE

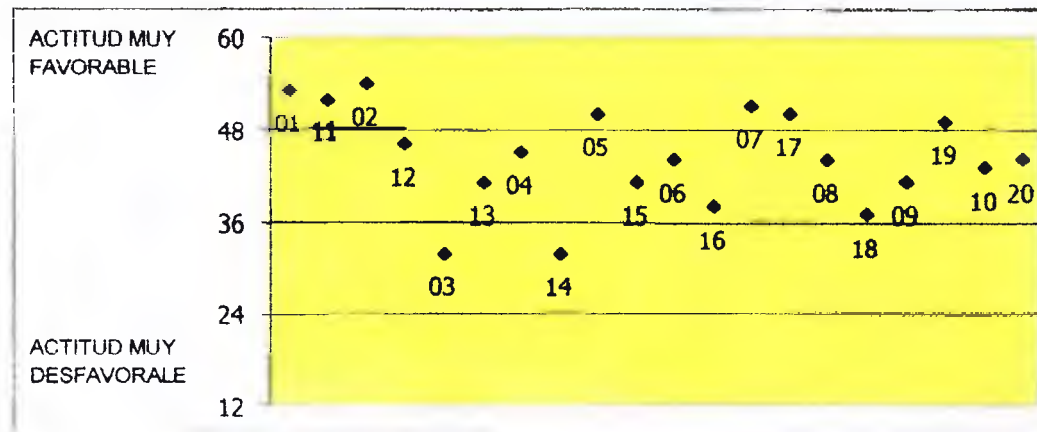


Fig. 8. Dispersión de la puntuación total de la encuesta por item.

La escala de evaluación para este CUADRO IV. se ha elaborado entre la puntuación mínima que es de 12 puntos y la máxima que es de 60 puntos. De esta calificación general se deduce que los sujetos tienen una actitud muy favorable hacia un 35% de los "items", tales como: valores compartidos, creencias, compromiso organizacional, tiempo suficiente en jornada laboral, trabajo estimulante y significativo, órdenes e instrucciones y oportunidades de opinión.

Una actitud desfavorable hacia dos (10%) de los "items" que son: coincidencia entre objetivos organizacionales e individuales y hacia la información sobre el uso de horas extraordinarias para cumplir con el trabajo. Sin embargo, tienen una actitud favorable, para el resto de los once (55%) de los "items."

**CUADRO IV. PUNTUACION TOTAL DE LA ENCUESTA POR ITEMS Y VARIABLE, SEGÚN SUJETO**

VARIABLE	ITEM	SUJETOS												TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	01	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	53
	11	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	52
2. ACTITUD LABORAL	02	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	54
	12	3	5	4	4	4	5	3	3	5	2	4	4	46
3. MOTIVACION	03	2	2	3	5	4	1	1	5	1	3	2	3	32
	13	3	4	4	5	3	5	2	4	3	3	1	4	41
4. JORNADA DE TRABAJO	04	5	5	5	5	3	5	1	3	2	5	1	5	45
	14	3	4	1	1	3	1	2	4	4	2	3	4	32
5. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO	05	3	5	5	5	1	5	5	4	4	3	5	5	50
	15	3	4	4	4	2	3	3	2	5	4	4	3	41
6. LIDERAZGO	06	3	4	5	3	3	3	3	3	5	4	5	3	44
	16	3	3	3	3	3	1	4	3	5	5	3	2	38
7. COMUNICACIÓN	07	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	51
	17	3	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	50
8. BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	08	2	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	2	44
	18	2	2	3	4	3	2	2	4	4	4	4	3	37
9. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	09	2	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	2	41
	19	3	4	5	5	3	5	3	5	5	3	4	4	49
10. CAPACITACION	10	3	5	3	5	2	5	1	4	5	3	3	4	43
	20	3	2	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	44

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación.

Las medidas de tendencia central resultantes con base en los valores totales registrados en el CUADRO IV. son las siguientes:

MODA:	41.4	RANGO:	22.0
MEDIANA:	44.0	DESVIACION ESTANDAR:	6.4
MEDIA:	44.3	VALOR MINIMO:	32.0
		VALOR MAXIMO:	54.0

ESCALA:

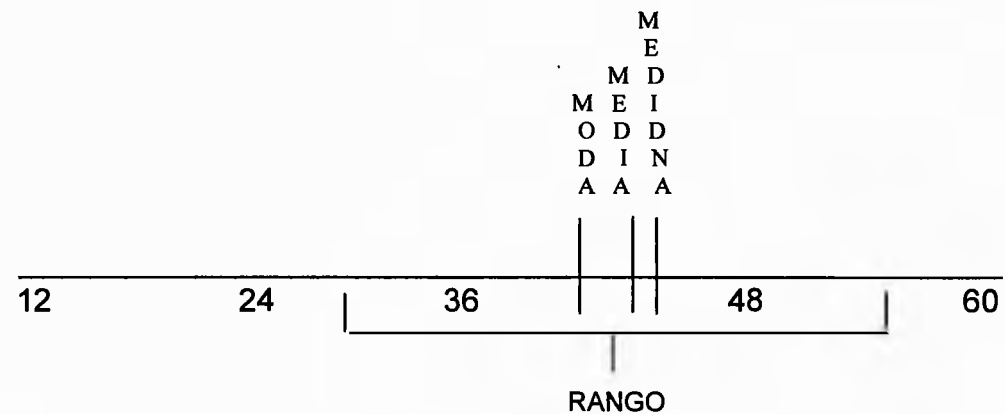


Fig. 9 Interpretación gráfica de la estadística descriptiva del CUADRO IV

El rango real de la escala está entre 12 y 60 puntos. El rango resultante para esta investigación varió entre 32 y 54 puntos, es por tanto evidente que los sujetos se inclinaron por valores de medios a elevados en la calificación de los "items".

La medición total de los items refleja una actitud favorable, la categoría que más se repitió fue 41.4 (favorable). Además, la media de los valores de los items es de 44.3 y la mediana 44.0, lo cual confirma la tendencia hacia valores altos de la escala.

Ningún "item" fue calificado con una actitud muy desfavorable (no hay puntuaciones entre 12 y 31). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

#### b. Resultados por items y variables

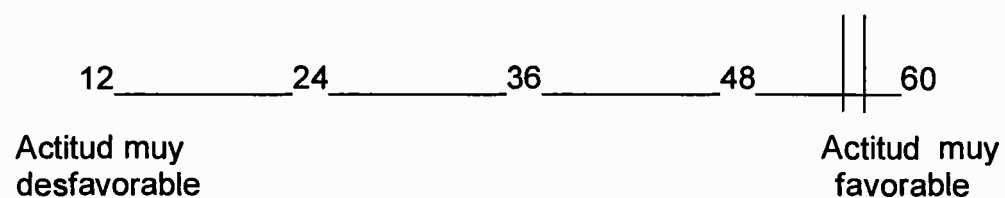
Para este análisis se utilizaron los resultados del CUADRO IV Pág. 87. En este caso, cada indicador será evaluado con base a una escala que tiene como puntuación mínima de 12 puntos, considerando que los 12 sujetos de la muestra calificaron con uno todas las respuestas. Igualmente, como puntuación máxima posible 60, si todos los sujetos calificaron con cinco el item correspondiente.

1) Variable: Cultura Organizacional

Indicadores: 01 Valores Compartidos: 53

11 Creencias : 52

Escala:



**Análisis:**

La escala de actitud que califica esta variable nos indica que todos los sujetos tienen una actitud muy favorable hacia la cultura organizacional, donde los valores compartidos entre compañeros, tiene un poco de mayor significado que la creencia de la empresa como un buen lugar de trabajo.

El reconocimiento por parte de los empleados de valores compartidos y las creencias que identifican la cultura organizacional, nos permite deducir que está claro el modelo de comportamiento en uso, dada su relación con la cultura.

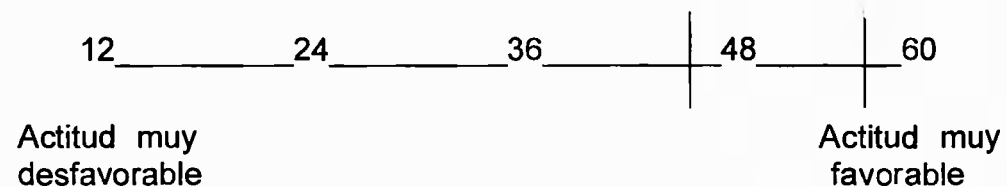
Esta identidad de los empleados con su cultura organizacional, entendida como ese ambiente interno y humano en que los empleados realizan sus trabajos, dice mucho de los esfuerzos de la administración por mantener la misma, ya sea a través de un estilo administrativo propio, el proceso de selección de nuevos empleados o las acciones de socialización que se emprendan para lograr la interacción, individuo-organización.

2) Variable: Actitud Laboral

Indicadores: 02 Compromiso Organizacional: 54

12 Satisfacción en el trabajo: 46

Escala:



**Análisis:**

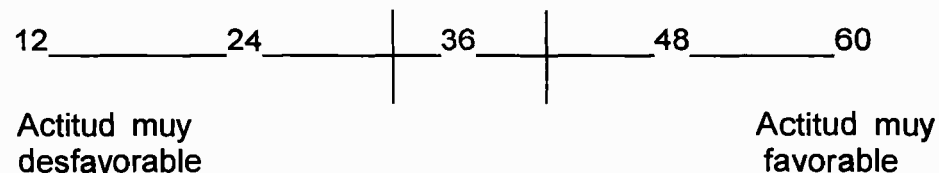
El análisis de esta variable nos indica que los sujetos tienen una actitud laboral muy favorable y favorable, aunque muestran una mejor calificación hacia el indicador compromiso organizacional que para el de satisfacción en el trabajo. La calificación de compromiso organizacional, nos evidencia que el trabajador, manifiesta con mayor énfasis, la creencia en la misión y metas de la compañía.

En cambio, el indicador satisfacción en el trabajo expresa una respuesta emocional en la que el empleado tiene la percepción de que su trabajo realmente le proporciona valores. Como un todo, la actitud laboral de estos empleados, vista a través de estas dos variables, influye directa y positivamente en su comportamiento en el trabajo.

**3) Variable: Motivación**

Indicadores: 03 Coincidencia de objetivos: 32

13 Compensación económica: 41

**Escala:****Análisis:**

La primera evaluación que puede hacerse al ver la gráfica escalar, es la situación que se presenta con la calificación desfavorable del indicador coincidencia de objetivos, la que está directamente relacionada con el

comportamiento organizacional, porque éste entre sus propósitos, busca precisamente hacer congruentes las necesidades y objetivos del personal con el total de necesidades y objetivos de la organización.

El hecho de que los empleados manifiesten una actitud de no coincidencia de objetivos individuo-organización, puede afectar su motivación hacia el trabajo y el comportamiento que pueden adoptar, el cual puede manifestarse en un bajo interés por el trabajo, la utilización de mecanismos de defensa o dedicándose a actividades sindicales y pueden llegar a elevar los niveles de ausentismo y rotación. Todos estos aspectos, pueden ser objeto de un estudio posterior.

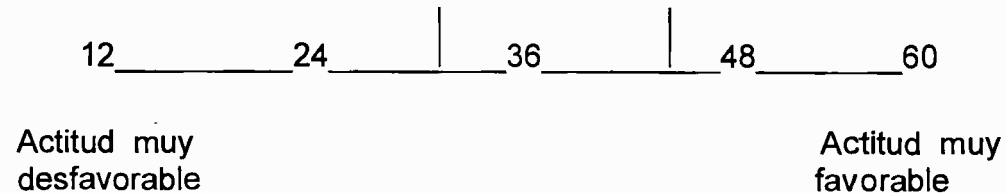
La compensación económica es otro componente que incide en la motivación porque es el ingreso que recibe el trabajador en concepto de salario, lo que le ayuda a satisfacer las necesidades de orden inferior y ciertos objetivos personales. En esta caso, la calificación del indicador compensación económica, indica una actitud favorable, hacia esa gratificación que recibe el empleado a cambio de su labor.

4) Variable: Jornada de Trabajo

Indicadores: 04 Tiempo suficiente: 45

14 Jornadas extraordinarias: 32

Escala:



Análisis:

Con esta variable se quiere medir la actitud de los trabajadores en la relación jornada de trabajo y cantidad de tareas diarias. Por esto se ha considerado la variable tiempo suficiente, para conocer si el empleado siente que las ocho horas diarias laborables son suficientes para atender sus tareas o si por lo contrario, tiene necesidad de uso de horas extraordinarias que lo retengan en su trabajo más allá de su compromiso diario.

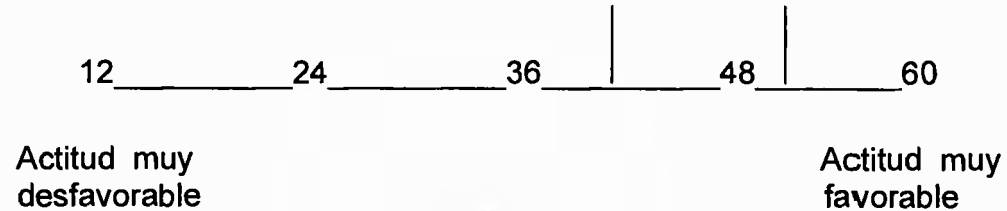
Para el indicador, tiempo suficiente, se tiene una actitud favorable, es decir, se sienten que disponen del tiempo para realizar sus tareas. En cuanto a la necesidad de uso de horas extraordinarias, los empleados manifestaron una actitud desfavorable porque en realidad, no tienen necesidad de trabajar horas extraordinarias. Dadas las actitudes precedentes, se infiere un comportamiento adecuado.

5) Variable: Características del trabajo

Indicadores: 05 Trabajo estimulante y significativo: 50

15 Condiciones de trabajo: 41

Escala:



Análisis:

En cuanto a las características del trabajo, medida a través de los indicadores expuestos, los empleados manifestaron una actitud muy favorable hacia el trabajo estimulante y significativo y una actitud favorable para las condiciones de trabajo, por lo que se espera un comportamiento cónsono con el buen desempeño y eficacia organizacional.

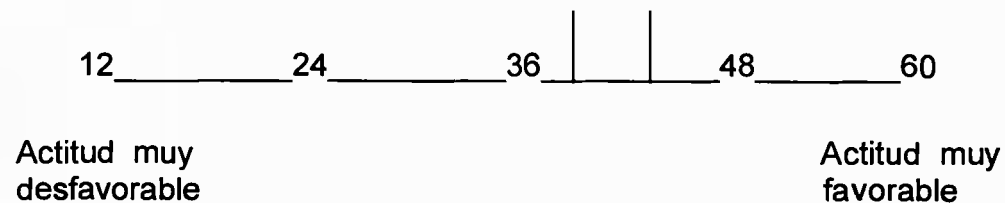
En este caso y por tratarse de una empresa pequeña, es importante señalar que a pesar de los resultados presentados, existe un empleado con una actitud muy desfavorable hacia el trabajo estimulante y dos con actitudes desfavorable, hacia las condiciones de trabajo.

6) Variable: Liderazgo

Indicadores: 06 Competente y justo: 44

16 Retroalimentación : 38

Escala:



Análisis:

Con base en la escala, los empleados manifiestan una actitud favorable, hacia el liderazgo. Sin embargo, es más significativa la calificación otorgada al indicador de liderazgo competente y justo que al indicador retroalimentación que esperan recibir por su trabajo.

También es importante indicar que la sumatoria de calificación del liderazgo competente y justo, incluye a siete empleados que contestaron como indecisos: ni en desacuerdo ni de acuerdo. Del mismo modo, en cuanto a la sumatoria de calificación de la retroalimentación, se encuentran también seis empleados en la categoría de indecisos, pero se agrega uno totalmente en desacuerdo y uno en desacuerdo.

La retroinformación sobre el desempeño trae beneficios sustantivos tanto para los empleados como para el supervisor. Al empleado le permite mejorar su desempeño en áreas donde no se comporta como se espera y a la vez, le permite mantener los aspectos que son bien atendidos. Para el supervisor, la

permite mantener los aspectos que son bien atendidos. Para el supervisor, la retroalimentación sobre el desempeño es una de sus herramientas para decidir, por ejemplo, sobre programas de capacitación, entre otros.

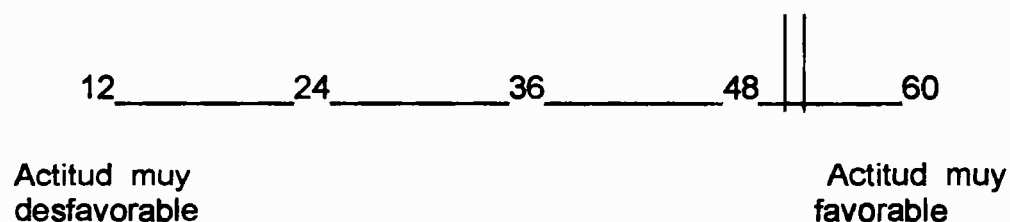
La actitud favorable hacia el liderazgo de la empresa, indica que en la práctica las acciones de los líderes así son percibidas por los empleados. Por otra parte, dado que los modelos de liderazgo se relacionan muy estrechamente con el modelo de comportamiento organizacional que promueva el líder y por la actitud favorable de los empleados, se infiere el uso de un liderazgo positivo, participativo y con orientación hacia las personas.

7) Variable: Comunicación

Indicadores: 07 Ordenes e Instrucciones: 51

17 Oportunidades de opinión: 50

Escala:

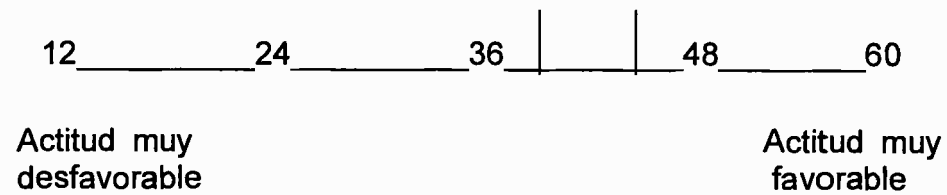


Análisis:

Para esta variable, la escala nos muestra una actitud muy favorable por parte de los empleados. Se entiende que los items expresados como claridad en las órdenes e instrucciones y en las oportunidades de opinión que tienen los empleados, son bien aceptadas. Se entiende también que se están

- 8) Variable: Beneficios para los empleados  
 Indicadores: 08 Interés por el bienestar de los empleados: 44  
 18 Cumplimiento del programa : 37

Escala:

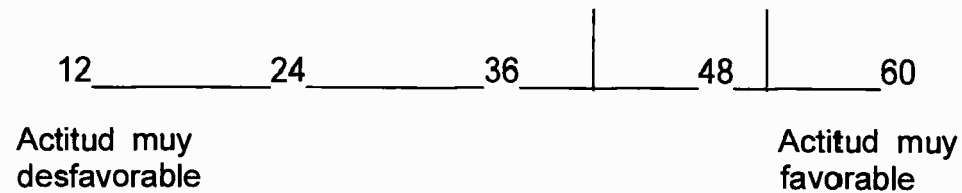


Análisis:

En el caso de esta variable, la sumatoria de las calificaciones asignadas a los indicadores, interés por el bienestar y cumplimiento de programas, nos indican una actitud favorable, prevaleciendo una actitud más significativa hacia el cumplimiento de programas de beneficios que hacia el interés por el bienestar de los empleados. Pareciera que existen programas de beneficios cuyo cumplimiento es más importante que el tipo de beneficios que los mismos otorgan. En este caso, de los doce sujetos que participaron, dos calificaron en desacuerdo el interés por el bienestar y cuatro el indicador, cumplimiento de programa. Además, cinco personas se mostraron indecisas al calificar ambos indicadores.

- 9) Variable: Oportunidades de desarrollo  
 Indicadores: 09 Promociones: 41  
 19 Posibilidad de superación: 49

Escala:



Análisis:

La calificación del indicador posibilidades de superación, como muy favorable por parte de los empleados y del indicador promociones como favorable, refleja una diferencia de actitud de los trabajadores frente a ambos indicadores y a la vez, se refleja una actitud de menos aceptación de la forma como se promueve a los empleados que de las posibilidades de superación. Tal vez se da esta actitud porque en el primer caso se califica las decisiones gerenciales y en el segundo se califica el propio interés de superación.

En este caso, la sumatoria para estos indicadores, reflejan la calificación de cuatro individuos que contestaron en forma indecisa, ni de acuerdo ni en desacuerdo y dos más que al calificar el indicador promociones, se manifestaron en desacuerdos a ambos indicadores. Los seis representan la mitad de los encuestados.

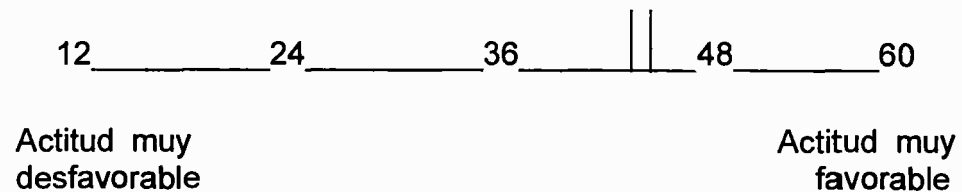
En cuanto a la posibilidad de superación, cuatro sujetos contestaron indecisos, no necesariamente los mismos, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

0) Variable: Capacitación

Indicadores: 10 Oportunidades de capacitación: 43

20 Calidad de la capacitación: 44

Escala:



Análisis:

Para esta variable, los indicadores muestran un comportamiento muy similar en la calificación y ambos indican una actitud favorable de los trabajadores hacia la variable en estudio. Sin embargo, si consideramos la calificación individual, cuatro sujetos se mostraron indecisos, ni en desacuerdo ni de acuerdo, al calificar el indicador oportunidades de capacitación. Para este mismo indicador, un trabajador lo calificó totalmente en desacuerdo y otro en desacuerdo.

En cuanto a la calidad de la capacitación, cuatro trabajadores se mostraron indecisos, ni en desacuerdo ni de acuerdo y uno se mostró en desacuerdo. Sólo dos estuvieron totalmente de acuerdo.

## c. Concentración de resultados por variables

**CUADRO V. CONCENTRACION DE RESULTADOS POR VARIABLE**

TD: TOTALMENTE EN DESACUERDO

D: DESACUERDO

N D/A: NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO

DA: DE ACUERDO

TA: TOTALMENTE DE ACUERDO

VARIABLES	ITEM	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA POR ITEM SEGÚN ALTERNATIVA DE RESPUESTA					TOTALES									
							FRECUENCIAS ACUMULADAS POR VARIABLE SEGÚN ALTERNATIVAS DE RESPUESTA					FRECUENCIAS RELATIVAS POR VARIABLE SEGÚN ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		TD	D	ND/A	DA	TA	TD	D	ND/A	DA	TA	TD	D	ND/A	DA	TA
CULTURA ORGANIZACIONAL	01	0	0	1	5	6										
	11	0	0	1	6	5	0/24	0/2	2/24	11/24	11/24	0.0	0.0	8.3	45.8	45.8
	TOTAL	0	0	2	11	11										
ACTITUD LABORAL	02	0	0	0	6	6										
	12	0	1	3	5	3	0/24	1/24	3/24	11/24	9/24	0.0	4.2	12.5	45.8	37.5
	TOTAL	0	1	3	11	9										
MOTIVACION	03	3	3	3	1	2										
	13	1	1	4	4	2	4/24	4/24	7/24	5/24	4/24	16.7	16.7	29.1	20.8	16.7
	TOTAL	4	4	7	5	4										
JORNADA DE TRABAJO	04	2	1	2	1	7										
	14	3	2	3	3	0	5/24	3/24	5/24	5/24	6/24	20.8	12.5	20.8	16.7	29.1
	TOTAL	5	3	5	4	7										
CARACTERISTICAS DEL TRABAJO	05	1	0	2	2	7										
	15	0	2	4	5	1	1/24	2/24	6/24	7/24	8/24	4.2	8.3	25.0	29.1	33.3
	TOTAL	1	2	6	7	8										
LIDERAZGO	06	0	0	7	2	3										
	16	1	1	7	1	2	1/24	1/24	14/24	3/24	5/24	4.2	4.2	58.3	12.5	20.8
	TOTAL	1	1	14	3	5										
COMUNICACIÓN	07	0	0	0	9	3										
	17	0	0	3	4	5	0/24	0/24	3/24	13/24	8/24	0.0	0.0	12.5	54.1	33.3
	TOTAL	0	0	3	13	8										
BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	08	0	2	2	6	2										
	18	0	4	3	5	0	0/24	6/24	5/24	11/24	2/24	0.0	25.0	20.8	45.8	8.3
	TOTAL	0	6	5	11	2										
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	09	0	2	4	5	1										
	19	0	0	4	3	5	0/24	2/24	8/24	8/24	6/24	0.0	8.3	33.3	33.3	25.5
	TOTAL	0	2	8	8	6										
CAPACITACION	10	1	1	4	2	4										
	20	0	1	4	5	2	1/24	2/24	8/24	7/24	6/24	4.2	8.3	33.3	29.1	25.0
	TOTAL	1	2	8	7	6										
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>21</b>	<b>61</b>	<b>80</b>	<b>66</b>										
		<b>240</b>														

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación

Los resultados de este CUADRO V, pág. 100 permite medir el comportamiento de cada variable, desde otra perspectiva, a través de la frecuencia relativa del total de respuestas dadas por los sujetos, según alternativa de respuesta. De este modo se tienen cinco variables que fueron calificadas con la alternativa totalmente en desacuerdo: Motivación, Jornada de trabajo, Características del trabajo, Liderazgo y Capacitación.

Igualmente, ocho variables tuvieron calificación con la alternativa en desacuerdo, adicionándose a las cinco anteriores, las variables: Actitud laboral, Beneficios para los empleados y Oportunidades de desarrollo. Todas las variables fueron calificadas con las alternativas de respuesta ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Es importante destacar que las variables Cultura Organizacional y Comunicación, no tuvieron calificación con las alternativas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

También llama la atención el hecho de que se ha obtenido un 25.4% del total de respuestas para la alternativa 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo, lo que nos indica que los empleados no quisieron comprometerse con su respuesta. Dentro de este aspecto se destaca un 58.3 % en Liderazgo, un 33.3% en Oportunidades de Desarrollo y Capacitación, un 29.5% en la variable Motivación, un 25.0% en Características del trabajo.

La situación que presenta este cuadro también permite la descripción del comportamiento de cada variable a través de gráficas. Para ello se agruparon las alternativas de respuesta en uno y dos y la cuatro con la cinco, quedando reducida la escala a tres así: Actitud muy favorable, ni favorable ni desfavorable, actitud muy desfavorable. Cuadro VI, pág. 103.

La Fig. 10, pág. 104 presenta la frecuencia relativa de la actitud de los empleados ante al variable Cultura Organizacional. Esta fue la variable mejor calificada con un 92% muy favorable, con un 8.0% ni favorable ni desfavorable y como ya se indicó no fue calificada desfavorablemente. Dadas las funciones de la cultura se percibe un sentido de identidad y unidad de los empleados con la empresa; lo que a su vez, refuerza la estabilidad del sistema social al modelar las actitudes y el comportamiento de los empleados. Influye también el hecho de que este es un grupo pequeño y como tal, desempeña un papel integrador y mediador en la relación entre individuos y la organización.

La Fig. 11, pág. 105 gráfica la variable Actitud Laboral, destacándose un 83% de actitud laboral muy favorable, un 13% de indecisos y un 4% con actitud muy desfavorable. Esta calificación para una gran mayoría de los empleados refleja un buen ambiente de trabajo por lo que también se puede inferir comportamientos consecuentes con sus creencias, sentimientos y experiencias.

Esta variable es de significativa importancia para los gerentes porque reúne características sobresalientes de los trabajos como compromiso organizacional y el trabajo en sí, cuya medición conduce a reconocer evaluaciones positivas o

CUADRO VI. COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES, SEGÚN AJUSTES DE ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>%</b>	<b>Liderazgo</b>	
Actitud muy desfavorable	0	Actitud muy desfavorable	8.4
Ni favorable ni desfavorable	8.3	Ni favorable ni desfavorable	58.3
Actitud muy favorable	91.6	Actitud muy favorable	33.3
<b>Actitud Laboral</b>		<b>Comunicación</b>	
Actitud muy desfavorable	4.2	Actitud muy desfavorable	0
Ni favorable ni desfavorable	12.5	Ni favorable ni desfavorable	12.5
Actitud muy favorable	83.3	Actitud muy favorable	87.4
<b>Motivación</b>		<b>Beneficios para los Empleados</b>	
Actitud muy desfavorable	33.4	Actitud muy desfavorable	25
Ni favorable ni desfavorable	29.1	Ni favorable ni desfavorable	20.8
Actitud muy favorable	37.5	Actitud muy favorable	54.1
<b>Jornada de trabajo</b>		<b>Oportunidades de desarrollo</b>	
Actitud muy desfavorable	33.3	Actitud muy desfavorable	8.3
Ni favorable ni desfavorable	20.8	Ni favorable ni desfavorable	33.3
Actitud muy favorable	45.8	Actitud muy favorable	58.8
<b>Características de trabajo</b>		<b>Capacitación</b>	
Actitud muy desfavorable	12.5	Actitud muy desfavorable	12.5
Ni favorable ni desfavorable	25	Ni favorable ni desfavorable	33.3
Actitud muy favorable	62.4	Actitud muy favorable	54.1

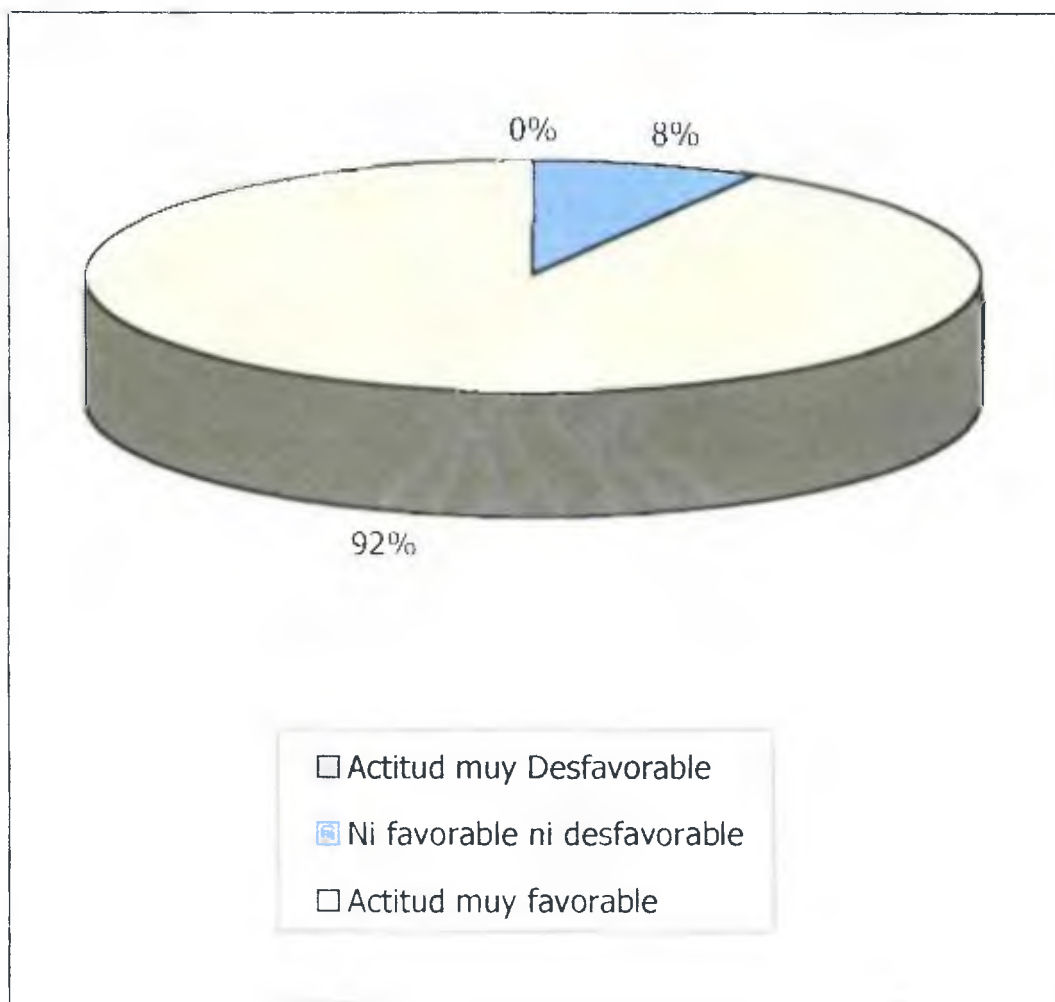


Fig. 10. Frecuencia Relativa de la Actitud de los Empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A. a la Cultura Organizacional. Panamá, 1998.

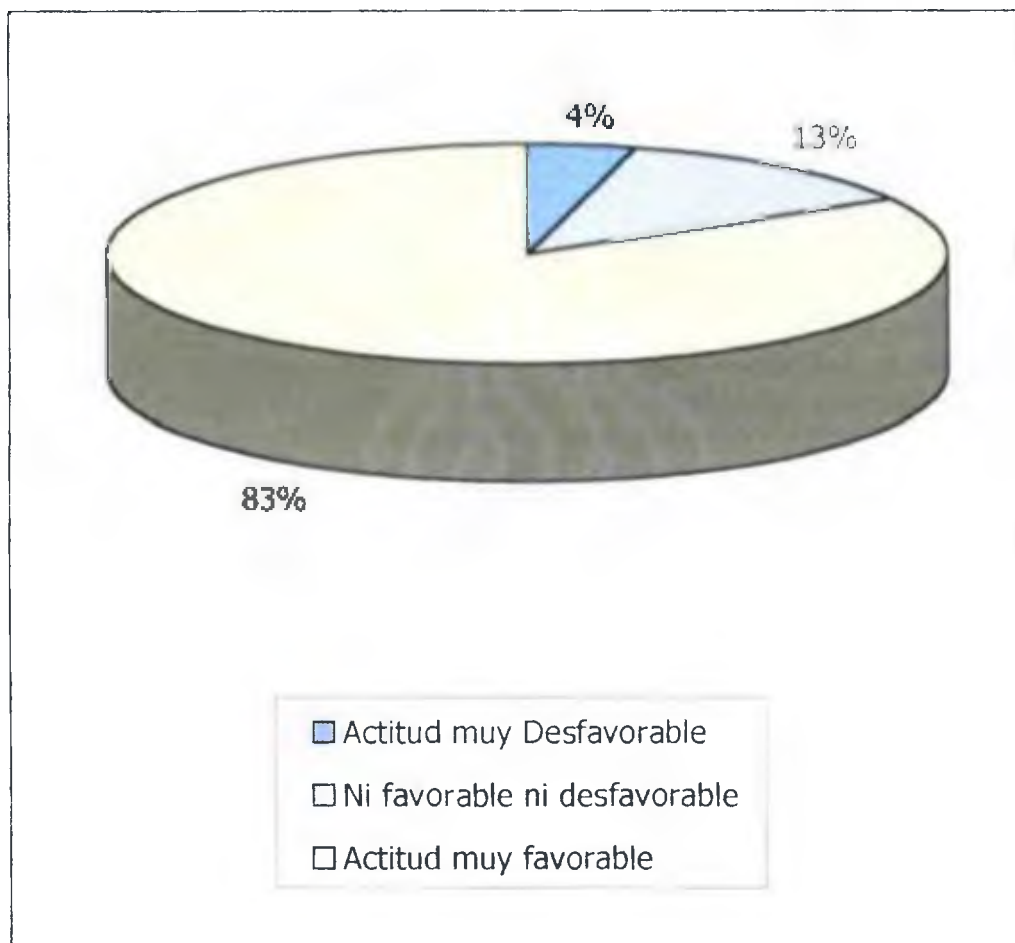


Fig. 11. Frecuencia Relativa de la Actitud Laboral de los Empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A. Panamá, 1998.

negativas que tienen los empleados sobre su trabajo.

La Fig. 12, pág. 107 presenta la calificación de los empleados a la variable Motivación, la que presenta un comportamiento relativamente similar en las tres alternativas de respuesta. Aunque la actitud muy favorable representa el porcentaje más alto, 38%, llama la atención el 29% de respuestas no comprometidas, frente a un 33% de respuestas desfavorables. De igual forma, la suma de las respuestas indecisas y las desfavorables, nos da un 62% de respuestas que aportan evidencia a la hipótesis, en cuanto a que el manejo de este factor puede estar afectando el comportamiento organizacional.

La motivación como proceso vincula la voluntad del esfuerzo con el logro de metas organizacionales y con la satisfacción de alguna necesidad individual. En este caso, pareciera que los empleados no tienen claridad en que los resultados a nivel de empresa, son compatibles y consistentes con sus necesidades. También pudiera ser necesario identificar mejor los impulsos motivacionales fuertes de cada trabajador y poder utilizar así la motivación más adecuada.

La Fig. 13, pág. 108 presenta la actitud de los trabajadores ante la Jornada de Trabajo, la que refleja un 46% de calificación favorable. El 33% de las respuestas desfavorables se explica porque los empleados, al no requerir horas extraordinarias para atender sus tareas, contestaron desfavorablemente al "item".

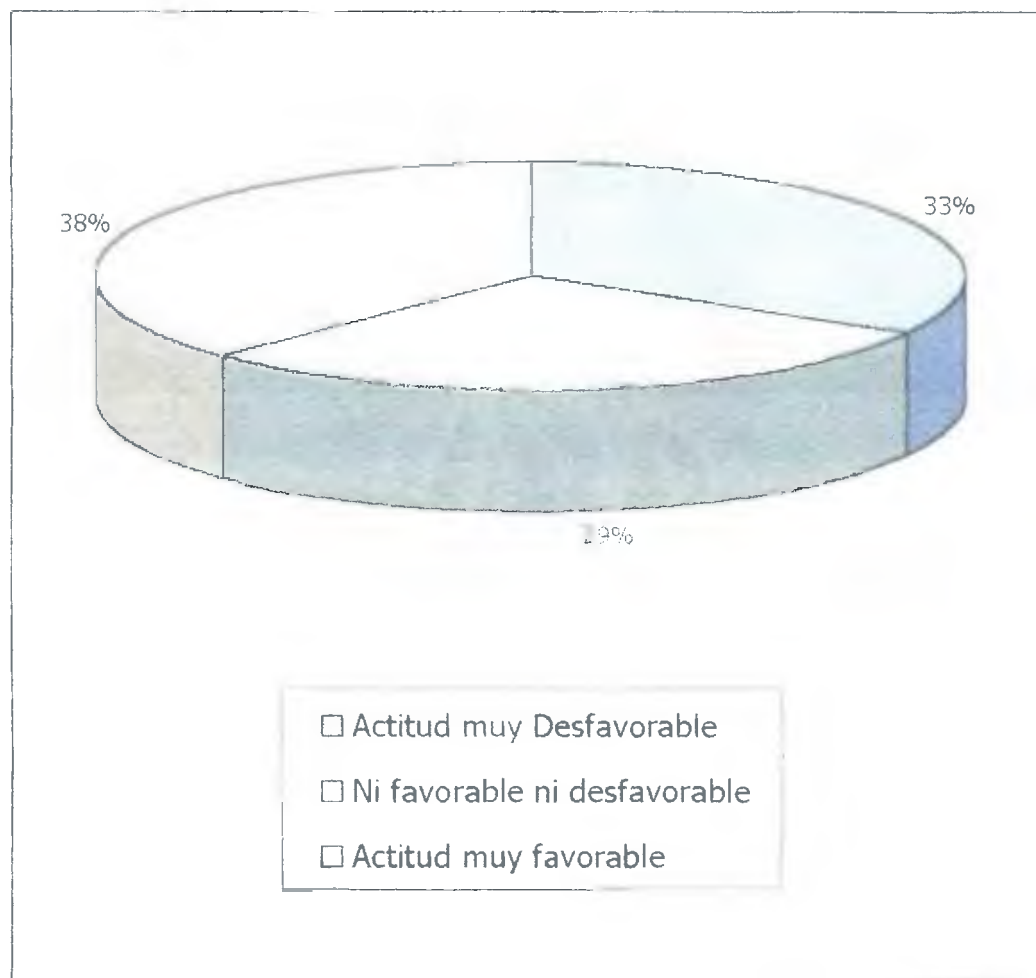


Fig. 12. Frecuencia Relativa de la Actitud de los Empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A. ante la variable Motivación. Panamá, 1998.

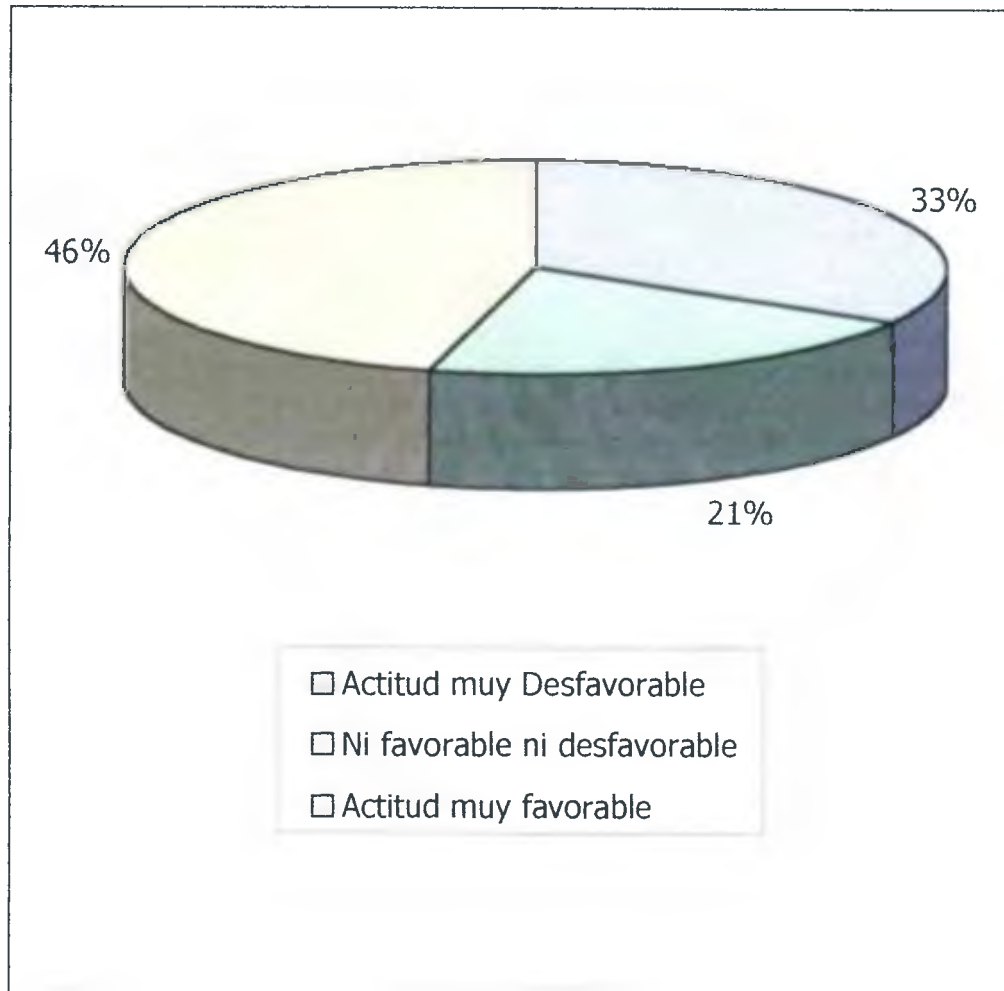


Fig. 13. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A., ante la variable Jornada de Trabajo

La calificación de los empleados a la variable Características del Trabajo, se exponen en la Fig. 14, pág. 110. La misma presenta un 62% de respuestas favorables, un 13% de actitud desfavorable y un porcentaje muy significativo de indecisos, un 25%, que no quisieron comprometer su respuesta. Esta es la cuarta variable mejor calificada de las 10 en estudio.

La Fig. 15, pág. 111, describe la actitud de los empleados ante el Liderazgo de la empresa. La calificación de esta variable refleja el porcentaje más alto de indecisión de la encuesta, un 59% de los empleados no quisieron verse comprometidos al emitir su opinión, con un 33 % de calificación muy favorable y un 8 % muy desfavorable. Por otra parte, si sumamos el porcentaje de las respuestas indecisas más el de las respuestas desfavorables, se tiene un 67% de respuestas que indican algún problema en el aspecto de liderazgo que debía ser analizado más profundamente en un futuro.

En cuanto a la variable Comunicación, presentada en la Fig. 16, pág. 112, fue calificada favorablemente en un 87%, con un 13 % de indecisos y cero porcentaje de calificación desfavorable. Comunicación es la segunda variable mejor calificada dentro del estudio, por lo que se infiere un comportamiento cónsono con el compartir información, suposiciones, sentimientos entre los miembros de la organización.

En cuanto a cómo los empleados sienten que la empresa les brinda beneficios, se presenta en la Fig. 17, pág. 113. En la misma la calificación muy favorable representa el 54%, el 21% de indecisos y un 25% muy desfavorable.

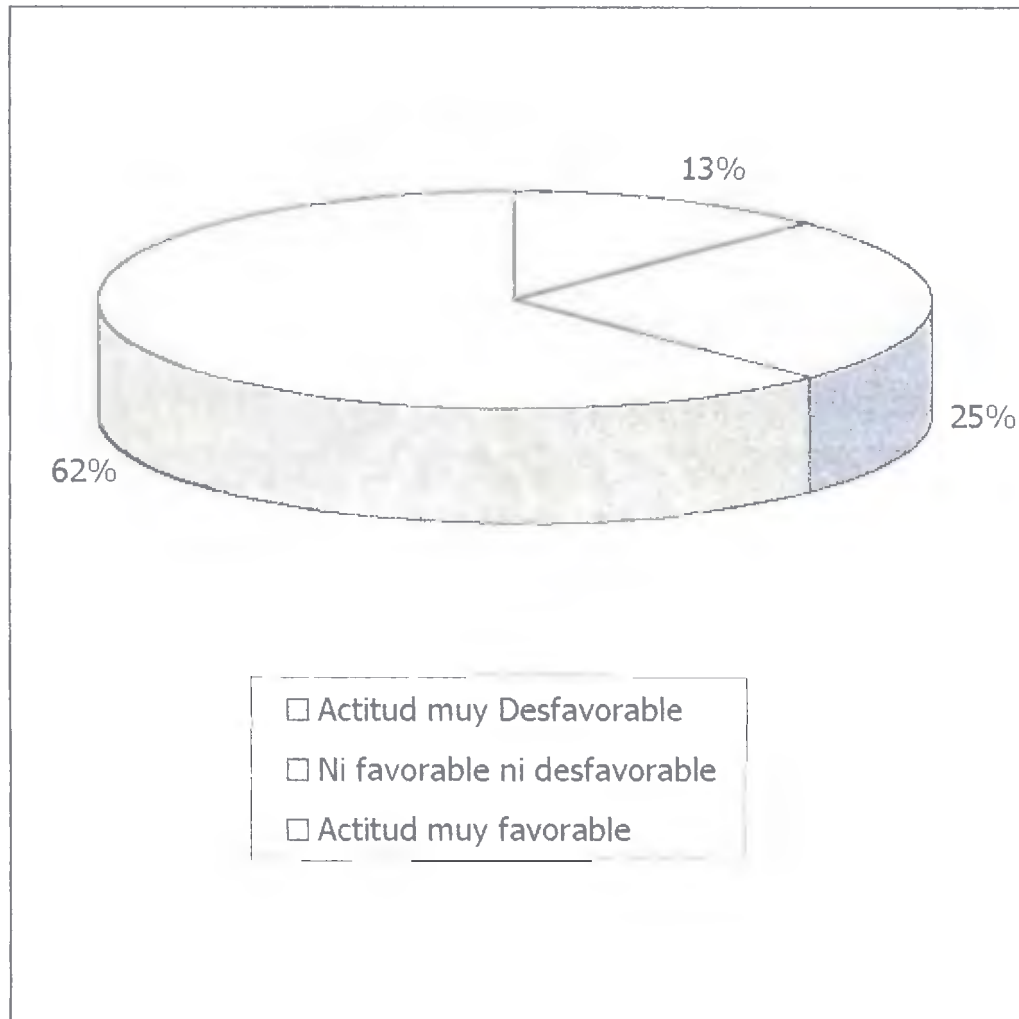


Fig. 14. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A., ante la variable Características del Trabajo

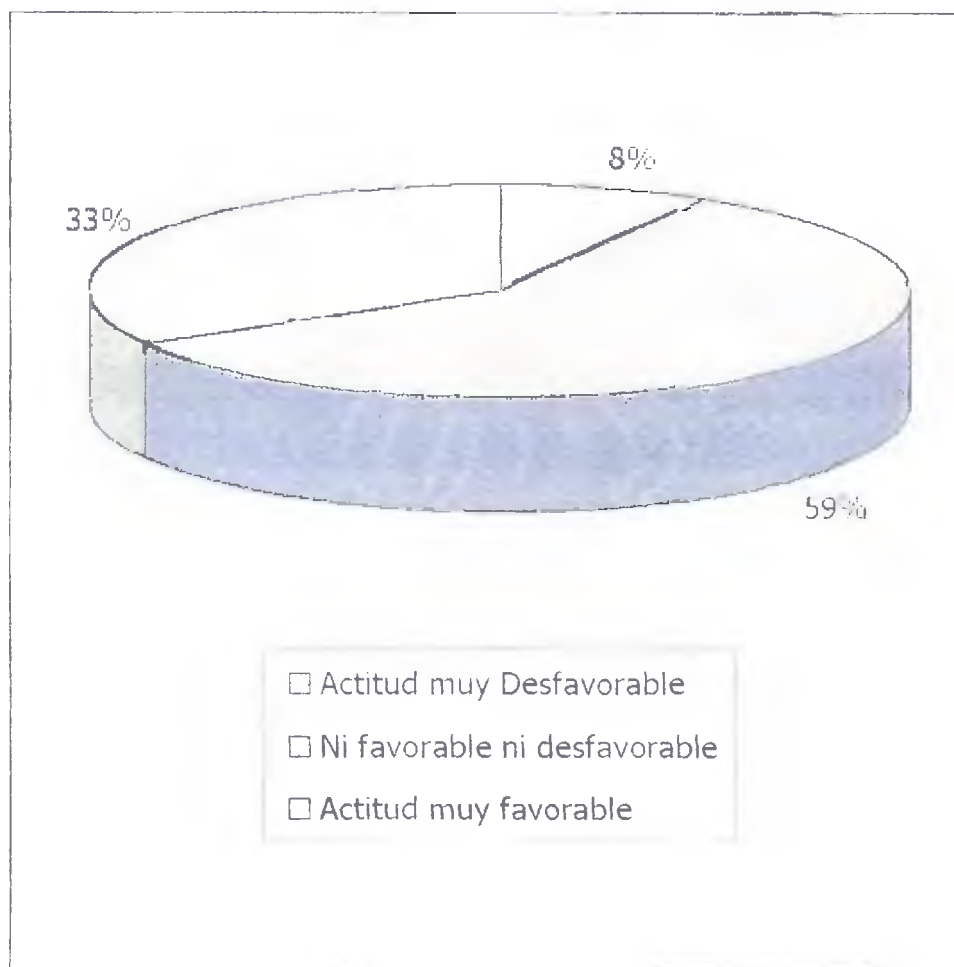


Fig. 15. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A., ante la variable Liderazgo

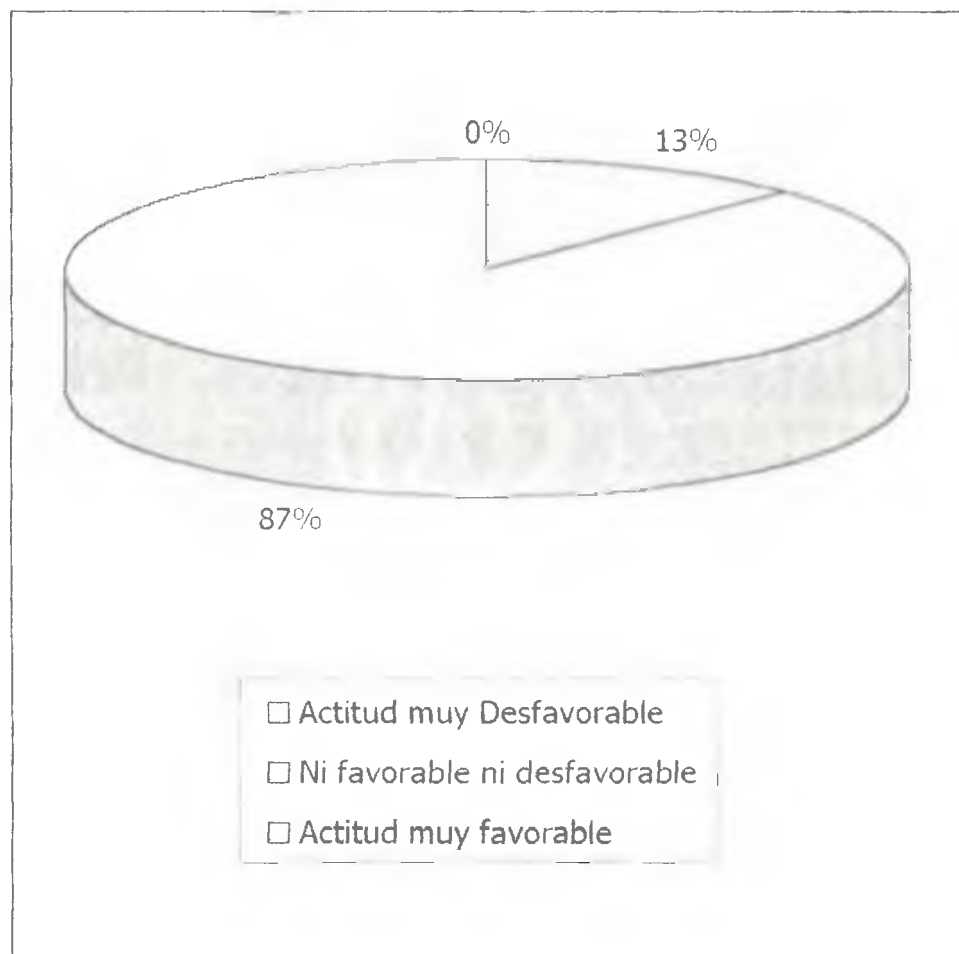


Fig. 16. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A., ante la variable Comunicación

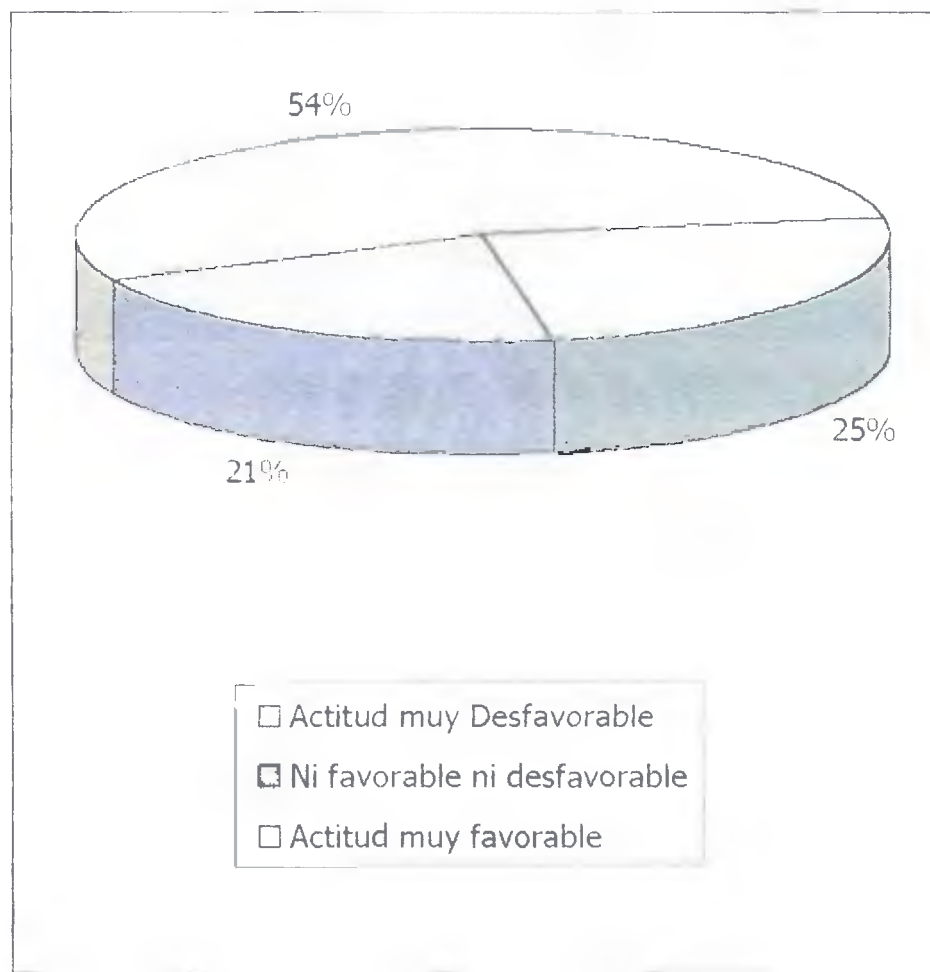


Fig. 17. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A. ante la variable Beneficios para los Empleados

La actitud de los empleados en torno a la variable Oportunidades de Desarrollo se presentan en la Fig. 18, pág. 115, donde un 59% manifiestan una actitud muy favorable, un 8% una actitud muy desfavorable y un muy importante 33% de indecisos.

La variable Capacitación, que se presenta en la Fig. 17, pág. 116, indica que el 54% de empleados tienen una actitud muy favorable, un 13% muy desfavorable y un 33% que no quisieron tomar una decisión.

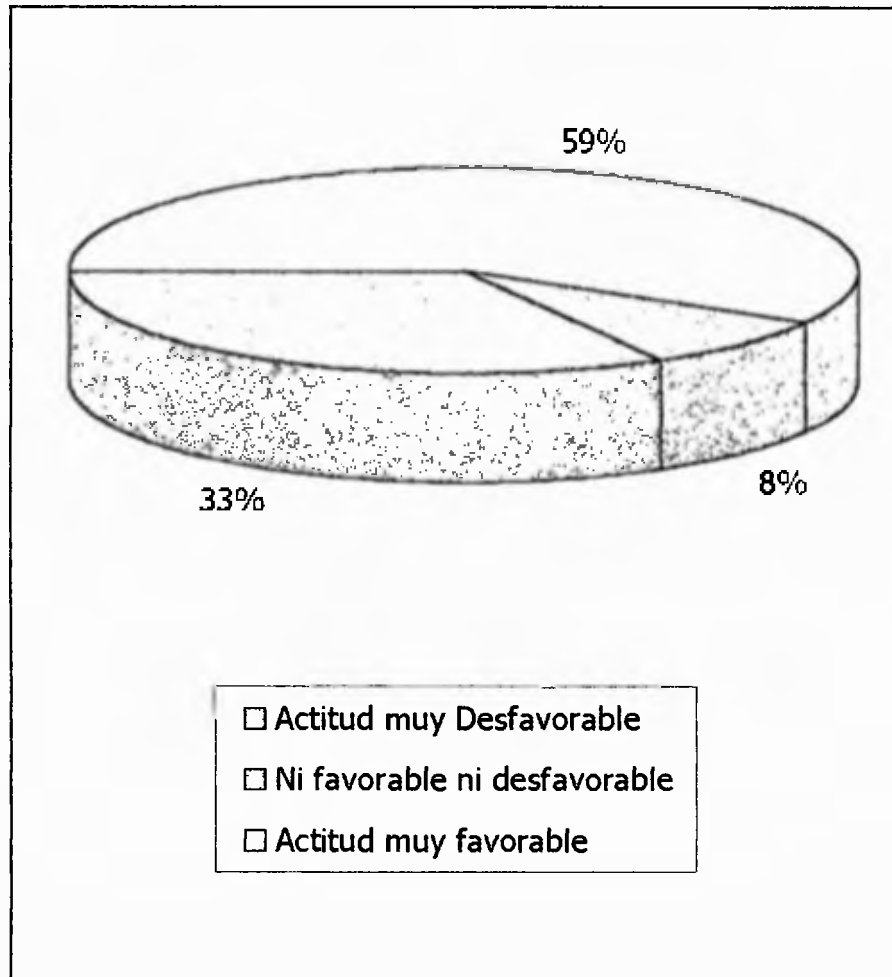


Fig. 18. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A., ante la variable Oportunidades de Desarrollo

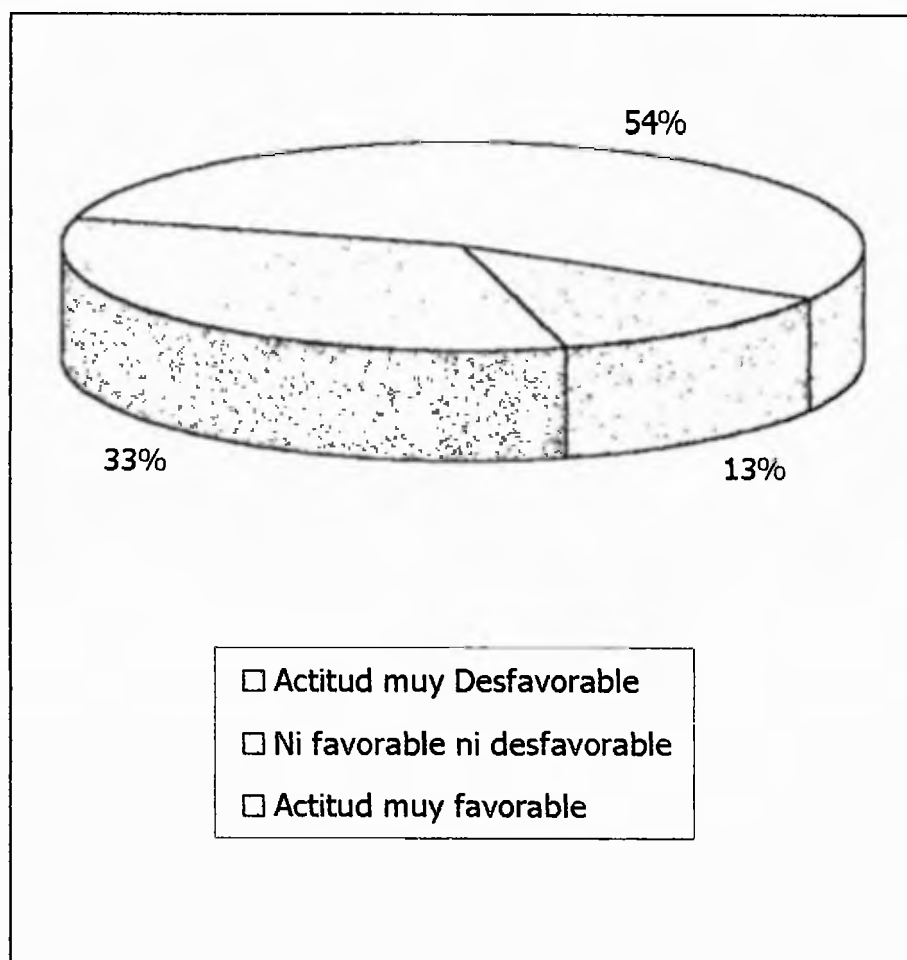


Fig. 19. Frecuencia relativa de la actitud de los empleados de la Empresa Filtros Carossi, S.A., ante la variable Capacitación

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## A. CONCLUSIONES

1. En el análisis del funcionamiento de la organización de la Empresa Filtros Carossi, S. A. de la Ciudad de Panamá, se detectaron deficiencias que inciden sobre el comportamiento organizacional y que para nuestro estudio se consideran como variables contextuales. Las mismas se pueden explicar de la siguiente manera:
  - a. La organización no tiene una estructura formal definida.
  - b. El suprasistema, la Casa Matriz Importadora Carossi, S. A. de San José, Costa Rica, toma decisiones corporativas que reflejan deficiencias en la información sobre el medio ambiente comercial en que se desarrolla la Sucursal de la Ciudad de Panamá.
  - c. El liderazgo de la Casa Matriz, se preocupa más por el cumplimiento de las tareas que por las personas. Su objetivo es lograr ventas, manteniendo a los empleados de la empresa ocupados en este propósito.
  - d. Para la Empresa, el Departamento de Ventas representa un componente estructural de cruce de límites entre la organización con su medio ambiente, situación que por lo general crea tensiones. En este caso, son los vendedores los que en primer término quedan atrapados entre las demandas de su propia organización y los requerimientos impuestos por las fuerzas del medio ambiente. De esto se infiere que los vendedores

tengan una alta rotación por renuncia.

e. Las múltiples ocupaciones del gerente sólo le permiten atender cierto número de actividades dentro de un período de tiempo dado y esto nada tiene que ver con capacidad o dedicación.

2. La puntuación total de la encuesta por sujeto, CUADRO III, pág 83, muestra una actitud hacia el trabajo muy favorable en un 17% y favorable en un 83% de los encuestados. Esto nos refleja una actitud colectiva de satisfacción hacia el trabajo. Por lo que desde esta perspectiva global los empleados no manifiestan actitudes que estén afectando su comportamiento en el trabajo.
3. La estadística descriptiva de estos resultados totales por sujeto y basada en medidas de tendencia central, Fig. 7, pág 84, nos indica que el rango real de la escala está entre 20 y 100, pero el rango resultante en la investigación varió entre 67 y 87. Esto nos confirma que la actitud de los sujetos hacia el trabajo es favorable, ya que se inclinaron por valores elevados en su calificación. Ningún sujeto tiene una actitud desfavorable hacia el trabajo. (no hay puntuación entre 20 y 62 puntos).
4. La puntuación total de la encuesta por ítem y variable, CUADRO IV. Pág. 87 y Fig. 8. Pág. 86, nos indican que los sujetos tienen una actitud muy favorable hacia un 35% de los ítems; una actitud favorable hacia el 55% de los ítems y una actitud desfavorable hacia un 10% de los ítems.

5. Los ítems que califican la variable Cultura Organizacional y Comunicación fueron valorados muy favorablemente. Del mismo modo, los ítems que califican las variables Liderazgo, Capacitación y Beneficios para los empleados recibieron una calificación favorable y los ítems que califican las variables Actitud Laboral Características del trabajo y Oportunidades de desarrollo, fueron calificadas entre favorables y muy favorable. De manera que, por la calificación recibida, se infiere que éstas variables no han estado afectando el comportamiento organizacional de los empleados.
6. Dos ítems recibieron calificaciones desfavorables. El primero se refiere al reactivo que afirma coincidencia de objetivos entre lo que la empresa espera del empleado y lo que los empleados esperan de la empresa. Si la actitud de los empleados es desfavorable, esto significa que los empleados no están sintiendo un vínculo fuerte de reciprocidad entre ellos y la empresa, lo que puede estar afectando su comportamiento. El otro "ítem" "calificado desfavorable sólo nos confirma que los empleados no requieren el uso de horas extras para terminar las tareas asignadas.
7. La interpretación de las medidas de tendencia central de la puntuación total de la encuesta por ítem y variable, Fig. 9, pág. 88, describen que el rango resultante para la investigación varió entre 32 y 54 puntos, cuando el rango real de la escala estaba entre 12 y 60 puntos, lo que indica que los sujetos al calificar los ítems se inclinaron por valores de medios a elevados. La medición total de los ítems refleja una actitud favorable. Ninguno de los ítems

fue calificado desfavorable (no hay valores entre 12 y 31 puntos).

8. La concentración de resultados por variable, con base en el CUADRO V, pág 100, permitió medir la actitud a través de la frecuencia relativa del total de las respuestas dadas por los sujetos, según alternativa de respuesta. De esto se obtiene:

- Cinco variables Motivación, Jornada de trabajo, Características de Trabajo, Liderazgo y Capacitación, que tuvieron calificaciones en la alternativa de respuesta totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.
- Las variables Actitud laboral, Beneficios para los empleados y Oportunidades de desarrollo, tuvieron calificaciones en la alternativa en desacuerdo.
- Todas las variables fueron calificadas en las alternativas ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

9. El CUADRO V, pág. 100, también contiene la frecuencia relativa de respuestas por alternativa. De este se ha obtenido un total de 25.4 % de respuestas en la alternativa ni en desacuerdo ni de acuerdo, lo que nos indica que los empleados no quisieron comprometerse con su respuesta, quizás porque tratándose de una empresa pequeña, temieron ser identificados.

10. La Cultura Organizacional, la Actitud laboral, la Comunicación y las Características del Trabajo, representan las cuatro variables mejor calificadas con un 92%, 87%, 83% y 62% respectivamente de respuestas muy favorables.
11. La calificación de los empleados a la variable Motivación, presenta un comportamiento muy similar en las tres alternativas de respuestas, graficadas en la Fig. 12, pág. 107 así: 38% muy favorable, 29% de respuestas no comprometidas y un 33% de respuestas desfavorables.
12. La calificación de la variable Liderazgo, Fig. 15, pág. 111, refleja el porcentaje más alto de respuestas indecisas, con un 58.3% de respuestas en las que los empleados no quisieron verse comprometidos al emitir su opinión. Además, un 33.3% de respuestas muy favorables y un 8.4% muy desfavorable.
13. El análisis de los datos que recogen los resultados por sujeto CUADRO III, Pág. 83, no aportan evidencias a favor de la hipótesis porque la calificación de los empleados, como grupo, refleja una actitud favorable hacia el trabajo, con valores elevados en su calificación.
14. Del análisis de los datos que recogen los resultados totales por ítem y variable, CUADRO IV, pág. 87, se obtiene alguna evidencia empírica a la hipótesis y es la actitud desfavorable que manifestaron los empleados al ítem relacionado con la coincidencia de objetivos entre lo que la

empresa espera de los empleados y lo que éstos esperan de la empresa.

15. De las frecuencias relativas del total de respuestas dadas según alternativa de respuesta, se obtuvo un mejor aporte de evidencias a la hipótesis. El hecho de que ocho de las 10 variables en estudio, tuvieron calificaciones en las alternativas de respuesta más bajas, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, lo que representa un 13.7% del total de respuestas, expresan la actitud de los empleados hacia algunos componentes de las variables en estudio, los que merecen una investigación más profunda. Por otra parte, el 25.4% de respuestas indecisas, también puede entenderse como un aporte de evidencia que dirige la atención hacia otros factores que no han sido considerados en esta investigación.
16. La frecuencia relativa de las calificaciones dadas por los empleados a las variables Motivación y Liderazgo, por alternativa de respuesta, Figs. 12 y 15, págs. 107 y 111 respectivamente, constituyen alguna evidencia empírica de que el manejo de estos dos factores, no está siendo del todo efectivo en el comportamiento organizacional de la empresa.
17. Las calificaciones dadas por los empleados a factores relacionados con el desempeño como: características del trabajo, oportunidades de desarrollo, capacitación y compensación, indican que estos aspectos no están afectando el desempeño laboral de los mismos.

## **B. RECOMENDACIONES**

1. Para los ejecutivos de la Casa Matriz, Importadora Carossi, de San José.

Costa Rica.

- a. Establecer los mecanismos que permitan mantener información oportuna sobre el ambiente empresarial y comercial de la Ciudad de Panamá, al momento de tomar decisiones corporativas que afectan la Sucursal de ésta Ciudad. Las relaciones con el medio ambiente no se pueden medir sólo desde el punto de vista económico, la exploración del mismo debe incluir proyecciones sociales y tecnológicas.
- b. Orientar su liderazgo empresarial hacia las personas, considerándolas como el recurso más importante de la empresa, que tiene necesidades y requiere del apoyo psicológico de sus líderes, permitiendo igualmente, un liderazgo consecuente para la Gerencia de la Sucursal de la Ciudad de Panamá.
- c. Valorar en su justa dimensión el tiempo de la Gerencia de la Sucursal de Panamá, para la ejecución de tareas inherentes a su cargo, permitiéndole una mayor oportunidad de decisión en aspectos relacionados con su gestión y por el beneficio de la empresa.

2. Para la Gerencia de la Sucursal de la Ciudad de Panamá:
  - a. Diseñar la estructura formal de la empresa con su organigrama, manuales y descripción de puestos, que sea congruente con las actitudes y el comportamiento de la gente en la organización. El valor de la estructura organizacional radica en que define las labores, líneas de autoridad y el agrupamiento de las actividades que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo. Las organizaciones efectivas tienen un alto grado de congruencia entre el medio ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento organizacional.
  - b. Mantener y profundizar, de ser posible, las actitudes positivas que manifiestan los empleados, y principalmente, en relación a su identidad con la cultura organizacional, la buena comunicación, su actitud laboral y características del trabajo.
  - c. Establecer mecanismos más efectivos de motivación y liderazgo hacia sus subalternos. Por ejemplo: intentar entender sus necesidades porque éstas influyen, fuertemente, en la motivación, las actitudes y el comportamiento de los empleados, igualmente, identificar los impulsos motivacionales que más influyen en su conducta y apoyarse en recompensas. En cuanto al liderazgo, por sus relaciones muy estrechas con la motivación, también se requiere de posiciones flexibles que atiendan cierta alternabilidad dependiendo de la situación. Se ha

señalado que los líderes, que saben utilizar las recompensas, que permiten la participación de sus subalternos en la toma de decisiones y que están orientados a las personas, son los más eficientes en muchas situaciones.

- d. Minimizar la actitud desfavorable que manifestaron los empleados con respecto a la afirmación de coincidencia entre lo que la empresa espera de los empleados y lo que éstos esperan de la empresa. Para ello, se debe desarrollar en los empleados un proceso de internalización de objetivos y valores de la organización. Es decir, desarrollar un compromiso personal para alcanzar los objetivos organizacionales a través de la identificación con la misión de la empresa, un compromiso psicológico con la organización y sentimientos de lealtad y afecto para la organización.
- e. Socializar con los empleados los resultados de ésta encuesta de actitud porque sólo mediante una acción de compromiso por parte de la Gerencia, reafirma en los empleados que la empresa se preocupa por crear un ambiente de trabajo adecuado y que las opiniones de los empleados sí producen diferencias.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

**CHIAVENATO, Idalberto, 1994. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial McGraw –Hill, Segunda Edición 520 pág.

**DAFT, Richard L. y STEERS M 1997. ORGANIZACIONES,** el Comportamiento del individuo y de los grupos humanos Editorial Limusa. Mejico. 773 págs.

**DAVIS, Keith y NEWSTROM, John, 1996. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Editorial McGraw-Hill, México, 734 págs.

**DESSLER, Gay, 1991. ADMINISTRACION DE PERSONAL.** Editorial Prentice Hall. Cuarta Edición 811 págs.

**ELORDUY, Juan Ignacio, 1993. ESTRATEGIAS DE EMPRESAS Y DE RECUROS HUMANOS.** Editorial McGraw-Hill. México. 184 págs.

**FRENCH, Wendel. 1991. ADMINISTRACION DE PERSONAL.** Editorail Limusa. México, 656 págs.

**GOMEZ CEJA, Guillermo, 1994. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.** Editorial McGraw-Hill. Octava Edición. México. 432 Págs.

**GORDON, , Judith R. 1997. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. México. 762 págs.

**HAMPTON, David R. 1991. ADMINISTRACION.** Editorial McGraw-Hill. México 791 págs.

**HERNANDEZ, Roberto. Et al. 1997. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.** Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México, 501 págs.

**KAST, Fremont Et. al 1997. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS.** Editorial McGraw-Hill. Cuarta Edición. México. 753 págs.

**KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. 1995. ADMINISTRACION DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL.** Editorial McGraw-Hill. México, 565 págs.

**KOSSEN, Stan. 1995. RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.** Editorial Harla. México. 534 págs.

**LASSER, J.K. 1991. INICIACION Y ADMINISTRACION DE PEQUEÑOS Y MEDINOS NEGOCIOS.** Editorial McGraw. Bogotá. 316 págs.

**MINTZBERG, Henry y BRIAN, James. 1993. EL PROCESO ESTRATEGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS.** Editorial Prentice Hall. México 1207 págs.

**ROBBINS, Stephen P. 1996. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TEORIA Y PRACTICA.** Editorial Prentice Hall. México. 751 págs.

**SERNA, Humberto. 1994. PLANIFICACION Y GESTION ESTRATEGICA.** Fondo Editorial Legis. Colombia. 373 págs.

**STANTON, Edwin. 1990. SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUDES Y SELECCIÓN DE PERSONAL.** Editorial Limusa. México. 199 págs.

**SWAN, William. 1993. COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO.** Editorial Norma. Bogotá. 24 págs.

**WERTHER, William y DAVIS, Keith. 1996. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** Editorial McGraw-Hill. Cuarta Edición. México. 486 págs.

#### **DOCUMENTOS OFICIALES**

**QUISENO, Fernando. 1995. CODIGO DE TRABAJO DE PANAMA (Decreto de Gabinete No.252 de 30 de diciembre de 1971) (Ley de Reforma No.44 de 12 de agosto de 1995).** Editorial Jurídica Bolivariana. Panamá. 431 págs.

## **ENTREVISTAS PERSONALES**

BARRIOS, Fernando. Gerente General de la Empresa Filtros Carossi, S.A.

## **ENCUESTA**

Personal administrativo y de ventas de la Empresa Filtros Carossi, S.A.