

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

**Diagnóstico de la cultura organizacional de la Asociación de Productores de San José
de Trojas (ASOTROJAS) y propuesta de solución**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Postgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con
énfasis en Gerencia

Carlos José Artavia Álvarez
Carné 910327

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2005

DEDICATORIA

Al M.Ed. Roy Emilio Gamboa Mena, persona extraordinaria a quien admiro en gran manera por su gran integridad, autenticidad, osada visión y clara intuición.

A mi madre, Mercedes Cristina Álvarez Chaves y a mi padre, José Carlos Artavia Espinoza, personas con gran fortaleza, trabajadoras, luchadoras y fuente de inspiración para todos los que perseguimos mejorar el bienestar de las personas y el planeta en que vivimos.

A todas aquellas personas que deseen conocer un caso real de cultura organizacional de una empresa agroindustrial. Aquí encontrarán los puntos clave para crear un ambiente de trabajo más agradable y productivo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios y la Virgen, por su amor y fortaleza en todos los momentos de mi vida, ya que mis triunfos se deben a ellos y a mi esfuerzo.

El proceso de investigación, análisis, desarrollo y redacción de este proyecto se prolongó varios meses, en este tiempo he tenido la oportunidad de que diversas personas influyeran en mi pensamiento estratégico. Sus ideas han influido positivamente y de manera muy significativa, lo que hace este proyecto mejor.

Por ello deseo agradecer profundamente a la profesora coordinadora, Dra. Flory Fernández Chaves y al profesor guía, MBA Carlos Murillo Scott, quienes han estado muy de cerca en esta investigación.

También deseo agradecer al supervisor laboral, Lic. Harold Sánchez Ching, al presidente de la organización, Sr. Hugo González Corrales y demás colaboradores de ASOTROJAS.

Estoy profundamente agradecido con mi gran amigo M.Ed. Roy Emilio Gamboa Mena, por su valiosa colaboración, dedicación, comprensión y apoyo en todo este proceso,

No puedo dejar de lado a mis padres, por haberme dado el don de la vida y la oportunidad de estudiar, exquisita herencia, como también a mis cinco hermanas, ya que siempre han estado presentes en los éxitos y dificultades de mi vida.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

M.B.A. Marcos Antonio Morales Zamora
Director Programa de Posgrado

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

M.B.A. Carlos Murillo Scott
Profesor Guía

Lic. Harold Sánchez Ching
Supervisor Laboral

Lic. Carlos José Artavia Álvarez
Estudiante

CONTENIDO**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN
DE PRODUCTORES DE SAN JOSÉ DE TROJAS (ASOTROJAS) Y PROPUESTA
DE SOLUCIÓN**

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Hoja de aprobación	iv
Contenido	v
Indice de sigla y abreviaturas	ix
Resumen	x
Introducción	13
I. Factores que afectan la cultura y el clima organizacional	20
1.1 Conceptos teóricos de cultura y clima organizacional	20
1.2 Enfoques de la cultura organizacional	25
1.3 Descripción de valores que fundamentan la cultura organizacional	26
1.4 Funciones de la cultura organizacional	28
1.5 Desafíos de la cultura organizacional	32
1.6 Otros aspectos en la formación y desarrollo de la cultura y clima organizacional	34

1.6.1 Papel de la comunicación	34
1.6.2 Fundamentos de la motivación humana	36
1.6.3 Trabajo en equipo	38
1.6.4 Aspectos más importantes del cambio organizacional	40
II. Descripción del clima organizacional actual en ASOTROJAS	45
2.1 Orígenes de la organización	45
2.2 Conformación actual de la organización	46
2.3 Misión, visión y objetivos estratégicos actuales	49
2.4 Estilo gerencial que se desarrolla en la asociación	55
2.5 Motivación, compromiso e iniciativa de empleados y socios	56
2.6 Clima organizacional y sus características	65
III. Puntos críticos que impiden el desarrollo positivo de la cultura organizacional	71
3.1 Liderazgo de los gerentes, Administrativos y Junta Directiva	71
3.2 Proceso de toma de decisiones	75
3.3 Motivación de empleados y socios en la ejecución de labores	79
3.4 Comunicación entre los diferentes niveles de la organización	81
3.5 Compromiso en asumir responsabilidades en los diferentes niveles de la Asociación	84
3.6 Equidad y distribución de funciones	88
3.7 Condiciones físico–ambientales	89

IV. Problemática para la implantación de una cultura orientada al éxito	93
4.1 Actitud de los miembros de la organización	93
4.2 Forma de organizarse	95
4.3 Manejo de conflictos para la adecuada toma de decisiones	98
4.4 Fidelidad, distorsión y tiempo en la comunicación organizacional	103
4.5 Sinceridad y confianza entre los miembros de la organización	105
4.6 Apoyo de mando superior en el desarrollo de las labores	107
V. Pautas para el logro de un ambiente orientado al éxito	114
5.1 Estructura para mantener una cultura organizacional positiva	114
5.1.1 Motivación	114
5.1.2 Comunicación dentro y fuera de la organización	118
5.1.3 Actitudes necesarias en los miembros	119
5.1.4 Valores	122
5.2 Comportamiento organizacional	126
5.2.1 Distribución de labores	126
5.2.2 Cumplimiento con tareas, metas y objetivos	128
5.2.3 Actitud para asumir responsabilidades	129
5.2.4 Proceso en la toma de decisiones	131
5.3 Estilo de liderazgo para maximizar efectividad	131
5.4 Manejo del impacto de los cambios organizacionales	133
5.5 Paso para el desarrollo de equipos de alto rendimiento	136
5.6 Actitud ante cambios del entorno	139

Bibliografía	146
Libros	146
Trabajos Finales de graduación	149
Anexo 1. Metodológico	150
Anexo 1.1 Resumen de metodología	155
Anexos 2. Complementarios	158
Anexo 2.1 Propuesta de ficha bibliográfica	158
Anexo 2.2 Guía historial de ASOTROJAS	159
Anexo 2.3 Entrevista dirigida	160
Anexo 2.4 Guía para la lluvia de ideas	162
Anexo 2.5 Propuestas de mejoramiento	163

INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Asociación de Productores de San José de Trojas	ASOTROJAS
Asociación Nacional de Organizaciones Agropecuarios	ASOPROCONA
Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos	CENADA
Consejo Nacional de Producción	CNP
Estados Unidos de América	EEUU
Instituto Nacional de Aprendizaje	INA
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura	IICA
Ministerio de Agricultura y Ganadería	MAG
Organización Mundial de Comercio	OMC
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario	PIMA
Universidad de Costa Rica	UCR
Universidad Estatal a Distancia	UNED

RESUMEN

Artavia Álvarez, Carlos José

Diagnóstico de la cultura organizacional de la Asociación de Productores de San José de Trojas (ASOTROJAS) y propuesta de solución.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresa.-San José, C.R.:

C. J. Artavia A., 2005.

163h.- 7' il.- 68 refs.

El objetivo general del trabajo es establecer las estrategias necesarias para lograr el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva, que beneficie la estabilidad y el crecimiento económico y social de ASOTROJAS.

La organización investigada se dedica al servicio de acopio y comercialización del tomate, el cual en principio es vendido en el CENADA, posteriormente se incursiona en otros mercados buscando precios más competitivos.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva para el logro de los dos primeros objetivos, con el fin de conocer, profundizar y manejar apropiadamente el fundamento teórico, además de que permite la revisión de información disponible en la organización. El tipo de investigación que se emplea para desarrollar el tercer objetivo es exploratorio, debido a que permite conocer detalladamente la información requerida.

En el cuarto objetivo la investigación es analítica, por lo que se procede a analizar la información recopilada sobre las condiciones laborales del personal de ASOTROJAS y en el quinto objetivo se recurre a la investigación propositiva, cuyos insumos provienen de la ejecución de los objetivos anteriores.

Luego de ordenar la información administrativa y la documentación existente, se analiza los resultados del trabajo del grupo de discusión, para plantear la estrategia a seguir.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que los factores que afectan el desarrollo de una cultura y un clima organizacional fuerte y positiva en ASOTROJAS, es la falta de valores en sus miembros, carencia en la definición de funciones en los departamentos y trabajadores, la inexistencia de una comunicación clara y efectiva, fuerte desmotivación humana, carencia de trabajo en equipo.

Además de lo anterior el liderazgo de los gerentes, administrativos y Junta Directiva es muy débil, el proceso de toma de decisiones no es ágil y eficaz, poco compromiso en los empleados en asumir responsabilidades, carencia de condiciones físico-ambientales aptas para el desarrollo eficiente del trabajo en la organización y no se dispone procedimientos efectivos para el manejo de conflictos.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que la motivación ha de ser en todas los niveles de la organización, por lo que ASOTROJAS debe incentivar el trato positivo para con los trabajadores, se ha de llevar a cabo actividades departamentales para establecer mayor interacción y cohesión de grupo, como el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Se recomienda una buena distribución de labores, el cumplimiento con tareas, metas y objetivos, actitud positiva para asumir responsabilidades y proceso adecuados en la toma de decisiones. Además fortalecer la comunicación dentro y fuera de la organización, para lo cual es necesario fomentar el acercamiento e interés de Junta Directiva con las diferentes áreas de la organización, fomentando reuniones periódicas con los empleados. La misma a de ser más fluida, constante y sincera en todas direcciones.

Se debe promover valores de interés en la organización, como el compañerismo en sus miembros, incentivar el acatamiento de órdenes tanto en presencia como ausencia del jefe, velar por el buen desempeño del trabajo y mejorar el trato entre compañeros y jefes. Es de suma importancia que los diferentes departamentos cuenten con líderes activos, entregados al trabajo, capaces de manejar su personal de forma efectiva, dispuestos a asumir la responsabilidad y que su liderazgo se note positivo en el trabajo, tanto dentro como fuera de su departamento a cargo.

Palabras clave: CAMBIOS DEL ENTORNO, CLIMA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN EN UN EQUIPO, CULTURA ORGANIZACIONAL, EQUIDAD Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES, LIDERAZGO, MANEJO DE CONFLICTOS, MOTIVACIÓN HUMANA, TOMA DE DECISIONES, TRABAJO EN EQUIPO, VALORES DE GRUPO.

Director de la investigación:

MBA. Carlos Murillo Scott

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistemas de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

La globalización e internacionalización de la economía se gesta en la década de 1980 como resultado de dos situaciones: en primer lugar, el fin de la guerra fría y la confrontación de las ideologías y dominancia del capitalismo en el ámbito mundial como forma de organización económica; y en segundo, cambios tecnológicos acelerados en las comunicaciones y la automatización de la información, lo cual permite a las empresas organizar sus negocios con independencia de las fronteras y su situación geográfica.

La institucionalización de la globalización toma forma en 1995, con la firma del Convenio que da origen a la Organización Mundial de Comercio (OMC), cuyo propósito principal es el promover el libre comercio mediante la reducción gradual de los aranceles y la eliminación de todas aquellas medidas de política interna.

Para los países de menor desarrollo, como Costa Rica, la globalización significa replantear sus estrategias de desarrollo con el fin de insertar su economía local en los mercados externos, mejorar la competitividad y eficiencia de sus sectores productivos y readecuar sus aparatos de Estado (administración central, empresas públicas y gobiernos locales) bajo un enfoque concertador de los intereses privados con el interés público y de apoyo vía servicios a la empresa privada.

Es por ello que Costa Rica aprovecha estas nuevas oportunidades que se presentan y se incorpora para beneficiarse con los nuevos cambios, esto permite la desgravación arancelaria para generar competencia a raíz de la apertura comercial, romper monopolios y oligopolios y beneficiar el fortalecimiento del bienestar social.

Una de las funciones fundamentales del Estado es ser regulador de los bienes y servicios que se producen en el país y de las firmas que los producen y no ser prestador de servicios, debido a que una buena regulación fomenta la competencia perfecta de mercados.

A raíz de los cambios acelerados que se presentan en los mercados y el rompimiento de las fronteras comerciales, es necesario fortalecer las organizaciones en sus diferentes áreas en el ámbito interno en el país, por ello la presente investigación se centra en el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Productores de San José de Trojas (ASOTROJAS), la Asociación que busca el desarrollo y bienestar de sus miembros y el de los consumidores.

La Asociación se considera como una organización de impacto para el desarrollo económico y social de la localidad donde se encuentra ubicada, además de poseer una imagen de empresa seria y responsable. Está ubicada en San José de Trojas, caserío del distrito de San Pedro, cantón de Valverde Vega, provincia de Alajuela.

La Asociación es principalmente productora de tomate y cuenta con aproximadamente cien pequeños productores, un área de producción promedio de un cuarto de hectárea y más de treinta años de experiencia en el manejo de chile y tomate.

Las variaciones drásticas en el precio motivan a un grupo de productores a organizarse y comercializar su producto en forma conjunta. Buscan mejorar su capacidad de negociación con los intermediarios mayoristas del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA).

Las estrategia propuesta por los productores es la de ofrecer mayores volúmenes de producción, especializar las funciones, diferenciar el producto por calidad y tener acceso a otros mercados.

Así es como nace ASOTROJAS el 16 de julio del año 2000 y se conforma por un grupo de diecisiete afiliados bajo el marco legal de la Ley 218. En octubre del mismo año se ratifica en Asamblea General Extraordinaria la afiliación de doce nuevos productores de tomate de la zona, para un total de veintinueve asociados activos.

Los socios y empleados de ASOTROJAS manifiestan poca identificación con la organización, en relación con la labor y el desempeño diarios se percibe una fuerte desmotivación de ambos grupos y una actitud poco innovadora hacia el desarrollo. Por la poca identidad por parte del asociado hacia ella, principal fundamento de la cultura organizacional, se percibe en el fuerte individualismo en el trabajo.

Las decisiones gerenciales y administrativas, no consideran las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización a la hora de tomar sus decisiones. Además, la organización refleja poca capacidad para controlar y responder a los cambios externos.

La falta de fortalecimiento y desarrollo de una cultura organizacional positiva en ASOTROJAS ha generado dificultades para lograr solventar algunos problemas como el de competitividad en precios, control en cantidades ofrecidas y diversificación del producto. A pesar del gran volumen de producto considerado como desecho por no cumplir las normas de calidad para el mercado interno, no se le ha podido dar un valor agregado en la producción de productos alternativos industrializados.

Con el desarrollo de la presente investigación se busca brindar las estrategias necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de una cultura organizacional positiva para ASOTROJAS, con la finalidad de lograr un adecuado clima organizacional entre empleados y socios, para así alcanzar mayor competitividad y un crecimiento económico y social de los socios, logrando de esta forma adaptarse a la apertura de mercados.

Entre de las metas que se pretende lograr con el proyecto se encuentra el desarrollo y fortalecimiento del componente organizacional de ASOTROJAS, en lo referente a valores de la cultura organizacional, tales como democracia, solidaridad, unidad, equidad, justicia, igualdad, confianza y cooperación, entre otros. Y de ese modo lograr un proceso de motivación asociativa, a fin de que los empleados mantengan una actitud positiva, creativa, innovadora y de iniciativa hacia el desarrollo de la organización. Se busca también lograr apertura de la Asociación para atraer nuevos socios y el establecimiento de sus políticas.

Se pretende dar las pautas para el fortalecimiento del área de gestión administrativa y gerencial, dando fundamento a la estructura funcional y responsabilidades requeridas, para lograr el desarrollo de capacidad en cuanto control y respuestas ante los cambios externos, generar herramientas para promover equipos de alto desempeño, ofrecer las razones necesarias para que todos los socios, la Junta Directiva, la Gerencia y el personal de la organización cumplan y apoyen los objetivos, metas y estrategias del plan.

Los intereses profesionales en el tema se basan en que el investigador cuenta con una Licenciatura en Economía Agrícola, experiencia en labores con organizaciones del sector agropecuario y sólidos conocimientos administrativos gerenciales, aunado al amplio interés que se tiene en el tema, máxime el momento primordial en que se encuentra el sector agropecuario nacional, frente a nuevas apertura de mercados.

La presente investigación se lleva a cabo en ASOTROJAS debido a que es una actividad de interés nacional y por ende para el sector agropecuario, es muy sensible a la apertura de mercados.

Además de que la organización tiene como principal labor la comercialización de tomate en fresco, producto que forma parte de la canasta básica de los costarricenses, su producción ocupa un importante porcentaje del consumo total del país (4,9%), por lo que brindarle las herramientas necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de su cultura organizacional es de vital importancia.

Los alcances en la presente investigación no van más allá que la demarcación del camino por seguir para lograr una cultura organizacional sólida, socios y personal altamente motivados e identificados con la Asociación, para la corrección de las situaciones actuales que debilitan la misión y visión de ASOTROJAS y, por ende, su capacidad competitiva, innovadora y de crecimiento tanto económico como social.

El encontrarse la economía actualmente en un momento de múltiples cambios, tanto internacionales y nacionales como empresariales e individuales, debilita la presente investigación, por estar enfocada a una organización altamente sensible a variaciones externas e internas y por centrarse en la producción y comercialización de productos agrícolas perecederos, siendo estos los más sensibles ante variaciones y cambios en el mercado.

La presente investigación también se ve limitada por estar basada en un análisis de cultura organizacional, por lo que futuros cambios en la estructura administrativa y gerencial actual podrían generar variaciones en el clima de la organización, requiriendo establecer nuevos desarrollos y estrategias para lograr el mantenimiento de una cultura organizacional positiva.

El aporte que se espera dar con el presente trabajo es el establecimiento de las rutas por seguir para lograr el desarrollo y fortalecimiento organizacional de ASOTROJAS, en busca de mayor competitividad, innovación y rendimiento económico, sujeto y paralelo al buen manejo de las diferentes áreas que conforman la Asociación.

El objetivo general es establecer las estrategias necesarias para lograr el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva, que beneficie la estabilidad y el crecimiento económico y social de ASOTROJAS.

Los objetivos específicos son:

1. Definir los factores que afectan la cultura y el clima organizacional de una organización.
2. Describir la estructura, estrategias y clima organizacional existente en ASOTROJAS.
3. Describir los factores críticos que afectan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva en ASOTROJAS.

4. Analizar los motivos que obstaculizan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva dentro de ASOTROJAS.
5. Brindar a ASOTROJAS los lineamientos estratégicos por seguir.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los factores que afectan la cultura y clima organizacional de ASOTROJAS, donde se analizan los conceptos teóricos de cultura y clima organizacional, enfoques, valores, funciones, desafíos y otros aspectos relevantes en la formación y desarrollo de la cultura y clima organizacional, como por ejemplo el papel de la comunicación, fundamentos de la motivación humana, trabajo en equipo y aspectos más importantes del cambio organizacional.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización conceptual de la descripción del clima organizacional actual en ASOTROJAS, en él se incluyen los orígenes de la organización, la conformación, su misión, visión y objetivos estratégicos, el estilo gerencial que se desarrolla en ella, la motivación, compromiso e iniciativa de empleados y socios, el clima organizacional y sus características.

En el tercer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los puntos críticos que impiden el desarrollo positivo de la cultura organizacional, para lo que se analiza: liderazgo de los gerentes, administrativos y Junta Directiva, proceso de toma de decisiones, motivación de empleados y socios en la ejecución de labores, comunicación entre los diferentes niveles de la organización, compromiso en asumir responsabilidades, equidad y distribución de funciones, condiciones físico-ambientales de ASOTROJAS.

En el cuarto capítulo se realiza una caracterización conceptual de la problemática para la implantación de una cultura orientada al éxito, es por ello que se analiza: actitud de los miembros de la organización, forma de organizarse, manejo de conflictos para la adecuada toma de decisiones, fidelidad, distorsión y tiempo en la comunicación organizacional,

sinceridad y confianza entre los miembros de la organización, apoyo de mandos superiores en el desarrollo de las labores.

En el quinto capítulo se realiza una caracterización conceptual de las pautas para el logro de un ambiente orientado al éxito, por lo que se propone la estructura para mantener una cultura organizacional positiva, donde se analiza la motivación, comunicación dentro y fuera de la organización, actitudes necesarias en los miembros y valores.

En lo referente a comportamiento organizacional, se recomienda la importancia de una buena distribución de labores, el cumplimiento con tareas, metas y objetivos, la actitud para asumir responsabilidades y el proceso en la toma de decisiones.

Por último, se propone el adecuado estilo de liderazgo para maximizar efectividad, el manejo del impacto de los cambios organizacionales, los pasos para el desarrollo de equipos de alto rendimiento y la actitud necesaria ante cambios del entorno.

CAPÍTULO I

I. Factores que afectan la cultura y el clima organizacional

1.1 Conceptos teóricos de cultura y clima organizacional

A medida que la complejidad y el tamaño de las organizaciones aumenta, el concepto de cultura organizacional toma mayor importancia; sumado a la globalización, término que se ha convertido en un aspecto fundamental en las organizaciones, debido a que se refiere a un sistema donde todos los miembros que la integran poseen gran significado, siendo esto lo que diferencia a una organización de otra.

Es importante resaltar que, según Quirós (2004), *“cultura organizacional es el conjunto de valores, hábitos y actitudes que presenta una organización como un todo y que son producto de largos periodos de asimilación, reforzamiento y adaptación”* (Pág. 27).

Quirós (2004), diferencia el concepto de cultura organizacional con el de clima organizacional en que *“clima organizacional es la situación general de una organización en un momento dado de su historia”* (Pág. 27).

Según Salas (2004), la cultura organizacional presenta siete características que en conjunto captan la esencia de la misma: *“innovación, asunción de los riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad”* (Pág. 80).

Además Salas (2004) define cultura organizacional como *“la percepción común que comparten los miembros de la organización y que las distingue a una de otras. La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no”* (Pág. 80).

Salas (2004) también resalta en su antología *“Dinámica Organizacional y Liderazgo”* que la cultura organizacional *“es una herramienta usada para definir comportamientos aceptables y controlar a los empleados, al mismo tiempo es un recurso de gestión que*

puede usarse para satisfacer los objetivos de la organización, el conocimiento, la maquinaria, la materia prima, el capital y los recursos humanos” (Pág. 80).

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, es un elemento fundamental asistido por la planeación estratégica por cuyo medio las organizaciones alcanzan mejoras en la calidad de productos y servicios, además de lograrse la competitividad en mercados específicos, lo que posibilita el alcance de valores, habilidades y competencias eficaces y viables.

Las organizaciones se encuentran inmersas en una cultura organizacional y ella les da un sentido a través de sus valores, su sistema relacional, su contexto interno, sus subculturas, su organización, entre otros. Si se le da la importancia necesaria a este concepto trae grandes aportes a la organización, ya que facilita la promoción del cambio, la transformación y la innovación.

La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Las subculturas tienden a formarse para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Generalmente se definen por designaciones departamentales y por separación geográfica.

La cultura de una organización socializa a las personas, su fortaleza influye en el comportamiento ético de los administradores. Una cultura fuerte ejerce más influencia sobre los administradores que una cultura débil. Si la cultura es fuerte y apoya altas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy poderosa sobre el comportamiento. En una cultura débil es muy posible que los administradores confíen en las normas de las subculturas para dirigir su comportamiento. De esta manera, los grupos de trabajo y las normas departamentales influyen más fuertemente en el comportamiento ético en aquellas organizaciones que tienen culturas globales débiles.

Los procesos de integración y cohesión han de ser preocupaciones constantes de los directivos de la organización, porque de ellos dependen la calidad de vida organizacional y las consecuencias beneficiosas de la actividad productiva.

Según Perazzo (2000), la cultura organizacional es un valor en sí misma, entendiéndose por valor al conjunto de percepciones morales y cívicas, así como la forma diaria de actuar de los individuos que posibilitan la integración de ideas y conceptos en un ente multicultural. De esta manera los valores son las creencias elementales mediante las cuales se interpreta el mundo y se asigna significado a la vida y sus acontecimientos.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Un clima negativo puede afectar la cultura de la empresa y el rendimiento de los trabajadores. El clima es el resultado de muchos aspectos como liderazgo, relaciones formales e informales, la cultura organizacional, entre otras.

Los resultados del gerente ayudan a corregir errores y a desarrollar, con energía, aciertos. Quirós (2004), en sus discursos de clase señala que Deming (1986), padre del concepto de calidad total, dice que el 85% de los errores que se cometen en las empresas son del gerente.

Es de vital importancia que las organizaciones posean, en los puestos gerenciales, personas con plenos conocimientos en administración, gestión, manejo de las relaciones humanas, valorización de las personas y el trabajo, reconocimiento del entorno, habilidades y capacidades de los trabajadores, motivación de los miembros de la organización, para

lograr el bien común, la excelencia y calidad que merece la organización y para llevar a cabo una administración y gestión que promuevan la efectividad y productividad organizacional.

La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo de proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

La cultura encierra el comportamiento y actitudes de los individuos que conforman la organización, se refleja en su manera de actuar; además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Por ello, la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones -tanto públicas como privadas- se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda

organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Guiot (1992) considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas del juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria, esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrece incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

El planteamiento que hace Senge (1992) sobre las visiones compartidas, se basa en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson, 1992).

Uno de los más grandes desafíos que tiene que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción, que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

1.2 Enfoques de la cultura organizacional

Los enfoques de la cultura organizacional conllevan modos e intereses de investigación divergentes.

- El enfoque funcionalista/eficientista

Desde una perspectiva funcionalista–eficientista, según Ouchi (1981) y otros autores del mismo ramo como lo son, Hofstede (1976), y Pascale y Athos (1984), opinan que la organización existe objetivamente y tiene un mero carácter instrumental, la cultura de la organización es una variable ambiental (cultura de la sociedad) que influye en los procesos organizativos y en las actitudes de los miembros de la organización.

- El enfoque sistémico

Desde una perspectiva sistémica, que entiende la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, la cultura es una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significado compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y artefactos culturales.

- El enfoque interpretativo – simbólico

Morgan (1982), presenta una tercera perspectiva para definir la organización: la interpretativa-simbólica. Asegura que la organización es un fenómeno cultural o constructo-social cuya constitución es de naturaleza simbólica y se nutre de la interacción social de los miembros que la integran. La cultura es entendida como una metáfora que explica la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se puede observar que los autores citados han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

1.3 Descripción de valores que fundamentan la cultura organizacional

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y los conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985).

Es importante resaltar que los valores representa un papel fundamental para alcanzar el éxito en la organización, debido a que proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas (Robbins, 1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las organizaciones, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho a exigir a sus miembros.

Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

El concepto de valor es abstracto, pero su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas.

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la organización, especialmente en períodos de cambio. Además de producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La interiorización de los valores organizacionales implica que el individuo se identifica con la organización y para ello es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario.

Al “preactivarse” un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto, a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Dererve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base en los valores de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Responsabilidad, sinceridad, confianza, autoestima, creatividad, paz, amistad, respeto, justicia, participación, tolerancia, libertad, solidaridad, reflexión crítica, respeto al medio ambiente, amor, honestidad, filantropía y ciudadanía, son valores claves, presentes en toda organización en mayor o menor medida, siendo el basamento de la cultura organizacional.

1.4 Funciones de la cultura organizacional

Según Salas (2004), las funciones de la cultura organizacional son:

- 1) Tienen un papel de definición de límites, es decir, crean diferencias entre una organización y las demás.
- 2) Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- 3) Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- 4) Mejora la estabilidad del sistema social.
- 5) Ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.
- 6) Sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Esto deja en claro que las funciones que posea la cultura organizacional en un grupo, van a depender de múltiples factores que han contribuido en su formación, por ejemplo: tipo de liderazgo que ejerza el jefe, formación profesional de sus miembros o actividades a las que se dedican, tipos de comunicación existentes dentro de la organización, estímulos o recompensas promovidos, entre otras.

De aquí la importancia de analizar cada caso de manera separada, antes de emitir opinión en cuanto a si la función de la cultura organizacional es positiva o negativa dentro de la organización, ya que dichas funciones son algo propio de cada organización.

Otra perspectiva en relación con las funciones de la cultura organizacional citada por Garagorri y Muncio (1997), se detalla a continuación.

- La función de participación

Proporciona los contenidos para que los individuos participen en la vida social, mediante la asignación de actividades, posiciones sociales y rangos en la jerarquía social.

- La función de integración

La cultura ha de procurar la satisfacción de las necesidades individuales, aportando modelos psíquicos y formas mentales que permitan una adecuada adaptación a las

condiciones de participación social. Comunicación y lenguaje, sistemas de comprensión o ideologías y creencias, son instrumentos habituales para la integración del individuo en la vida social.

- La función integradora/identificadora/socializadora

Los seres humanos se construyen como personas sociales incorporando las pautas de pensar y actuar propias de un grupo determinado o de una sociedad. A través de la cultura se transmiten los valores, la filosofía, la ideología, las creencias, propias de un grupo humano. Es así como se debe socializar, relacionando e integrando a los miembros de una organización; transmitiéndoles a éstos a través de la cultura, los patrones correctos para actuar y pensar en esa organización.

- La función epistemológica

Smircich (1983), indica que la cultura entendida como metáfora funciona como la fuente de conocimiento sobre el cual se estructura el estudio de una organización, dada como fenómeno social.

- La función adaptativa

Schein (1988), hablando de las funciones de la cultura en las organizaciones, dice que la cultura resuelve los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y respecto a la integración de sus procesos internos, con el objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

En relación con la adaptación externa al medio, explica que la función que la cultura desarrolla en una organización es lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o razón de ser (Schein, 1988).

En casi todas las organizaciones esta definición compartida gira en torno a la cuestión de la supervivencia económica y el crecimiento, que a su vez, supone la entrega de un producto o servicio necesarios a los clientes, en el caso de las organizaciones educativas el proceso de enseñanza/aprendizaje (Schein, 1988).

- La función legitimadora

La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de la organización confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización y proporcionándoles un aminoramiento de la ambigüedad al conseguir una situación más estable y predecible.

- La función instrumental

Utilizar la cultura como instrumento de gestión eficaz de la organización, es uno de los aportes más “vendibles” que se ha explotado sobre todo entre los llamados “ingenieros culturales”. Además, hace posible valorar y responder de manera efectiva a los cambios internos en la empresa, a la vez que define el clima social en una organización. Igualmente, posibilita la comprensión de la eficacia que mantiene la organización y así influenciar los sistemas de recompensas que son más apropiados en la cultura existente.

- La función reguladora (controladora)

En este sentido, la cultura de la organización de alguna forma ayuda a describir las cualidades y características deseables de los miembros, les enseña cómo deben tratarse entre sí, indica el tipo de control del comportamiento, señala las relaciones que han de existir entre los individuos y la organización. Es el “contrato social interno”, como la define Harrison (1972), que ayuda a regular el comportamiento y el trato entre los miembros de la organización.

- La función motivadora

Pero también, como contrapartida de la función reguladora o, resaltando el anverso de la moneda, se puede decir que la cultura ejerce también una función motivadora sobre los miembros de la organización. Los valores compartidos generan participación y por ende cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso y la integración con algo mayor que el yo mismo, que los intereses egoístas e individualistas de los miembros que se encuentran inmersos de una u otra manera en la organización.

- La función simbólica

Delgado (1990) afirma que a pesar de gozar de una cierta estabilidad, la cultura es dinámica, por lo que los valores y las creencias son regularmente reentendidos y revalorados a la luz de los acontecimientos que se dan y que son influidos por los mismos valores y creencias. Se entiende que lo mismo que desarrolla tradiciones y costumbres entre los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la cultura organizacional dentro de una organización a lo largo de los años.

Es claro que la cultura organizacional es dinámica y en consecuencia cambia al pasar el tiempo, debido a que sus miembros son removidos de sus puestos, ascendidos o cambiados, por lo que se adquiere personas nuevas con ideas o maneras de pensar distintas a las existentes en la organización, lo que genera cambios en la cultura de esta. Dichos cambios por lo general no son visibles en el corto plazo, sino que se aprecian en periodos largos.

1.5 Desafíos de la cultura organizacional

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entiende a las organizaciones como culturas, el cambio también es posible. Pero es un proceso mucho más lento, puesto que afecta todos los aspectos de la organización, a la identidad de la misma. Es un proceso difícil de controlar y gestionar puesto que supone la implicación de todos los miembros de la organización de una forma activa y real.

Weick (1980) afirma que no es que las organizaciones tengan culturas, sino que ellas son una cultura en sí mismas, lo que hace que la cultura organizacional sea tan difícil de cambiar.

Schein (1988) coincide con Weick (1983) al asegurar que los valores y las filosofías deben ser manejados de manera tradicional, pero que no es evidencia de que la cultura pueda serlo. Pese a ello, la cultura debe ser examinada para determinar el clima, los valores y la filosofía que son mejores para una organización.

La finalidad que se persigue con este cambio es la mejora, negociada y consensuada entre todos los implicados en el funcionamiento de la organización.

Salas (2004), en su antología “Dinámica Organizacional y Liderazgo”, establece algunos puntos importantes de considerar como desafíos que deben proponerse los individuos de una organización, para fortalecer y motivar el desarrollo de una cultura organizacional positiva, entre ellos está el manejo de situaciones difíciles y la crítica. Se necesita mucho desarrollo personal y entrenamiento asertivo para que las reacciones iniciales no sean defensivas o agresivas.

Hay muchos tipos de críticas, van desde la constructiva, positiva y retroalimentación, hasta los ataques verbales destructivos. En primer lugar es necesario conocer qué clase de crítica se va a llevar a cabo y decir honestamente si contiene alguna verdad y en qué grado. Luego decir cómo se quiere manejar la crítica. Es al contenido de la crítica a lo que se tiene que referir, no al modo en que es expresada o aquello que cree ver implícito en la misma. Por ello es de suma importancia tomar en cuenta estos puntos con el fin de que la crítica logre su objetivo, el cual es motivar el desarrollo de una cultura organizacional positiva en la organización.

Salas (2004) afirma que se puede enfrentar cualquier tipo de crítica, no importa que sea inesperada, ruda, defensiva o agresiva. Una indagación puede ayudar a encontrar exactamente qué es lo que no funciona en la actitud, en su conducta o en su comunicación, qué es lo que hiera o molesta.

Antes de llevar a cabo una crítica se debe considerar por qué se está criticando a la otra persona: para ser constructivo, para trabajar juntos o en busca de un cambio de conducta o actitud que sea provechoso. Una persona asertiva trabaja para alcanzar ese último criterio. Se deben usar todas las técnicas asertivas, para ser respetado e incluso agradecido por haber ayudado a alguien a mejorar su rendimiento, su conducta y actitud.

Etapas para obtener una retroalimentación, según Salas (2004):

- Escoger el tiempo y el lugar cuidadosamente.
- Cuidar el ambiente.
- Usar frases adecuadas.
- Especificar exactamente la acción de la persona que usted considera inadecuada.
- No temer expresar sus propios sentimientos.
- Usar el silencio y esperar respuesta de la otra persona.
- Ser persistente, usar el disco rayado de ser necesario.
- Intentar terminar siempre de un modo positivo.

Es necesario que los nivel gerenciales o de jefatura reconozcan no sólo los errores de sus subordinados, es importante alabar cuando se realizan tareas bien hechas. Se debe reconocer el trabajo eficiente. El agradecer ampliamente da reconocimiento de una persona amable, lo que brinda mayor apertura cuando hay que criticar.

1.6 Otros aspectos en la formación y desarrollo de la cultura y clima organizacional

1.6.1 Papel de la comunicación

La comunicación es uno de los enfoques culturales claves de las organizaciones, ya que mejora la productividad, estimula la creatividad, aumenta la satisfacción en el trabajo, mejora el liderazgo de los gerentes y aumenta la capacidad de respuesta al cliente.

Según Quirós (2004): *“la comunicación es una interrelación continua de nuestras necesidades, basada en la imagen que tenemos de nosotros mismos y de los demás, la comunicación es una actividad simbólica incesante donde participa activamente el lenguaje verbal y no verbal”* (Pág. 28).

La comunicación ha ayudado en los últimos tiempos a resolver muchos problemas administrativos.

Salas (2004) en su antología “Dinámica Organizacional y Liderazgo” cita a Koontz y Wechrich (1997), y refiere que *“la comunicación es la que unifica la organización y por lo tanto es un medio de modificación de conducta, cambio que hace útil la información para lograr metas”* (Pág. 94).

Soria (1991), considera que una organización que consta de dos o más personas necesita establecer canales internos de comunicación, ya que se da una división en el trabajo por la gran cantidad de sujetos, lo cual origina separación física entre los diferentes puestos. Para lograr la coordinación de sus actividades deben tener una buena y clara comunicación entre ellos, al establecer canales de comunicación formal, tanto para transmitir órdenes e información, como para recibir la retroalimentación adecuada.

Soria (1985) afirma que además de la comunicación formal existe también la informal, la cual aflora y se establece espontáneamente, se transmite e interpreta a través de canales no oficiales y expeditos que casi nunca se atascan. Además, comenta que la comunicación deficiente se presenta por la ineficacia en algunos o varios de los procesos administrativos (Pág. 202).

Soria (1985) menciona que *“La comunicación es la transmisión de mensajes de una a otra persona, de un grupo a otro, o bien entre personas y grupos”* (Pág. 203), cuyos elementos básicos son el emisor (persona que inicia la transmisión), receptor (persona que recibe el mensaje y envía información de regreso al emisor, para que ratifique o modifique sus guías, órdenes o indicaciones), el canal (puente a través del cual viaja el mensaje desde el emisor al receptor, es un proceso continuo y circula e dos vías), simbología (el contenido del mensaje se expresa mediante un código o sistema de símbolos).

Existen diferentes tipos de comunicación, entre ellas se puede hacer mención de la verbal, escrita, telefónica, audiovisual, publicidad, por lenguaje corporal, entre otras.

En el presente estudio el investigador se centra en los tipos de comunicación más empleados en la organización, entre los cuales se puede mencionar la comunicación personal que puede ser verbal y no verbal y la comunicación organizacional (personas, grupos pequeños y grandes).

1.6.2 Fundamentos de la motivación humana

La motivación humana es otro de los enfoques culturales claves de las organizaciones.

Quirós (2004) dice *“la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas”* (Pág. 35).

Dessler (1997) menciona *“la motivación tiene que ver con el porqué del comportamiento y refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades y como éstas son una cuestión muy individual, también lo son las cosas que motivan a cada uno”* (Pág. 90).

Salas (2004) afirma que *“las necesidades son los sentimientos internos denominados impulsos o deseos, mientras que los incentivos (positivos o negativos), son los factores externos que se perciben como posibles satisfactores de las necesidades”* (Pág. 90).

La conducta en las organizaciones puede compararse con la jerarquía de necesidades de Maslow (1982), donde algunas necesidades superiores son activas en cuanto hayan sido satisfechas las inferiores:

1. Necesidades fisiológicas: referidas al descanso, vivienda, alimentación, ropa, salud.
2. Necesidad de protección o seguridad en el trabajo y en los ingresos: se refiere a la protección de peligros, amenazas y carencias, de forma tal que cuanto mayor sea la situación de dependencia existente, mayor será la importancia de la necesidad de protección.
3. Necesidades sociales: se relacionan con las necesidades de pertenencia, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor. Se ha

demostrado que en las condiciones adecuadas, estas necesidades satisfechas contribuyen a alcanzar las metas de la organización.

4. Necesidad de estima: son las de mayor significación para la organización y para el hombre mismo. Se conforma en dos clases, la vinculada con la autoestima (confianza en sí mismo, independencia, realización, competencia, autonomía, productividad y conocimientos) y las vinculadas con la propia reputación (estatus, reconocimiento, aprecio y merecido respeto por parte de los congéneres). En la actualidad las personas de niveles inferiores de jerarquías tienen pocas oportunidades de satisfacer estas necesidades.
5. Necesidades de autorrealización: se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de auto-desarrollo continuado, de ser creativo en el sentido más amplio de este término. Estas necesidades rara vez se satisfacen, ya que para las personas es de mayor importancia satisfacer las de niveles inferiores en las que se centran sus energías.

Asimismo y en cuanto a la motivación, Salas (2004), menciona que según Mc Gregor y Mata, considera que cumple un papel preponderante en las organizaciones. Es así como destaca y enumera algunas generalidades relacionadas con ella, expresa que el hombre nunca está satisfecho y que trabaja para poder satisfacer sus necesidades, las que divide en dos: las necesidades orgánicas y las sociales.

Las primeras se ubican en un nivel inferior, de modo que una vez satisfechas, dejan de estimular la conducta del individuo, por lo cual empiezan a dominar las necesidades del nivel superior. Las segundas, ubicadas en un nivel superior, se refieren a las necesidades de seguridad, de protección, incentivos monetarios, de progreso, de bienestar físico dentro de la organización y de sentirse miembro de ella en una ambiente que propicie las interrelaciones de amistad y afecto. Mc Gregor señala que más importante que las necesidades sociales son las de realización personal y las del yo o estima.

Estas razones dan pie a que gran número de jefes, directores o gerentes se guíen y traten a sus subordinados utilizando compensaciones, promesas, incentivos, amenazas y otros procesos coercitivos para motivarlos.

Existen dos tipos de motivación: la positiva y la negativa. Ambas funcionan, sólo que la negativa es de corto plazo y se pierde paulatinamente el respeto de sus subalternos. La motivación es un asunto individual, se motiva a diferentes personas de distintas maneras.

El reforzamiento positivo es la técnica más ganadora para lograr un ambiente motivacional evolutivo y continuo. Consiste en descubrir a la persona haciendo algo bien y felicitarlo (reforzarlo) o recompensarlo por eso. Hay que recordar el principio que dice Quirós (2004) en su curso “Estrategias y Tácticas de Negocios”: *“usted sólo logra repetir aquél comportamiento que usted recompense”*.

Es de gran importancia que los jefes de una organización desarrollen periódicamente sesiones de identificación motivacional y deben conocer cuál es el perfil motivacional de cada empleado (qué motiva y qué desmotiva).

Dentro de las organizaciones hay muchos errores que se convierten en hábitos, que generan desmotivación en el personal, por ello es de suma importancia el revisar viejos hábitos y desafiar lo establecido, en busca de lograr una armonía positiva entre los miembros de la organización. Es necesario hacer sentir al personal importante a través de un trato de excelencia y especial.

1.6.3 Trabajo en equipo

La cultura organizacional, promueve la transformación colectiva y el trabajo en equipo y este es otro de los enfoques culturales claves de las organizaciones.

Por transformación colectiva se refiere a la intervención que se hace realizando modificaciones en la organización, que permitan llevar a cabo la innovación y el cambio, lo cual incide directamente sobre el individualismo.

En relación con el trabajo en equipo, permite desarrollar los valores y normas de los cuales surgen los nuevos patrones de relación. Es factible que se produzca crisis en el trabajo en equipo, puesto que todo cambio genera conflictos y miedos e implican barreras dentro de la organización, que pueden llegar a producir una ruptura momentánea de las relaciones, las que se restablecen con una intervención eficaz.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen personalidad, necesidades, carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Quirós (2004) cita: *“un equipo es un grupo de personas altamente comunicativas con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes con un propósito en común, que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados”* (Pág. 40).

Para comprender mejor la definición anterior, Quirós (2004) afirma que un equipo posee cuatro características fundamentales:

1. Un grupo de personas altamente comunicativas: es necesario crear altos niveles de comunicación.
2. Tienen diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes: la fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen. Toda persona con que se trabaja es diferente y desea o necesita ser tratada en forma diferente.
3. Con propósito en común: es fundamental que todos sus miembros entiendan cuál es el sentido de misión compartida dentro del equipo. La clave para el trabajo en equipo es no sólo ponerse metas, sino comprender bien la razón del porqué se debe lograr esas metas.

4. Objetivos claramente identificados: los miembros de un equipo deben saber el grado de avance en la consecución de las metas grupales.

Para saber si se está trabajando en un grupo o en un equipo, es fundamental conocer si existe sinergia (el total es mayor que la suma de las partes) y si se es más productivo (mejores ideas, se disfruta del trabajo y es mejor que trabajar sólo). Si estas dos cosas se dan es porque se posee un equipo (Quirós, 2004).

Los requisitos para trabajar en equipo son que se debe ser altamente cooperativo, contributivo, comunicativo y muy comprometido, ya que los miembros del equipo lo exigirán.

1.6.4 Aspectos más importantes del cambio organizacional

Las tendencias actuales del mundo contemporáneo busca el desenvolvimiento eficaz de las organizaciones y determinan los cambios de las mismas. La globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Existen tres etapas claves para lograr el cambio de cultura en una organización, en primer lugar es necesario llevar a cabo un diagnóstico detallado para determinar qué tipo de cultura existe en la organización, se puede lograr con *focus groups* con empleados, entrevistas de profundidad con gerentes, *focus groups* con clientes. En segundo lugar, se debe realizar una evaluación de la cultura actual y la motivación existente en el grupo.

La técnicas por utilizar es el diagnóstico *versus* lo deseado en términos de comunicación, participación, motivación y desarrollo. Otra de las técnicas es el análisis comparativo con líderes de mercado en busca del modelo ideal.

La tercera etapa clave para lograr el cambio de cultura en una organización es el plan de acción y su implementación, para su logro es necesario el desarrollo de estrategias y un plan de acción por medio de un programa integral y su implementación (Quirós, 2004).

Es propio de la naturaleza de las organizaciones que cambien con el tiempo y por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1984).

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

La realidad permite concluir que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio: primero, consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo, una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, aunque en algunos casos, lo planificado y lo

obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, por el hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurre una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero, el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes, por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación para el logro de la nueva situación, si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la organización, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Los cambios son producto del crecimiento de la organización, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Para reducir la resistencia organizacional al cambio es importante la presencia de gran número de oportunidades, la ansiedad, la preocupación y la motivación deben ser altas como para justificar los costos. La participación suele ser el mejor antídoto para que los miembros de la organización adopten el cambio como parte del desarrollo de la misma.

Además, se debe iniciar con las modificaciones más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citados por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso uno no se debe haber completado cuando se debe dar el paso dos y así sucesivamente:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance).
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación).
5. Logro de una relación terminal.

Al respecto, Antonorsí (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos por lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado: es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. Definir los cambios necesarios: consiste en determinar los asuntos por solventar además de identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide la solución eficiente de todos los problemas.
5. Diseñar la organización futura: para lo cual se deben identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, donde se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. Ejecutar los cambios organizacionales.

Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos: definir la organización para el cambio, asegurar el liderazgo para el cambio, ya que este es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional; asegurar la participación activa de todas las personas que conforman la

organización y realizar seguimiento y control, pues no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas; sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis: el proceso global es el mismo.

Stewart (1992) indica que los cambios en la cultura no ocurren con facilidad y menos cuando se trata de cambios a corto plazo.

Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

El éxito de las organizaciones es de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 1997).

Dererve (1990) habla sobre lo frustrante que resulta intentar modificar la cultura de una empresa, puesto que la mayoría de los individuos se resisten al cambio, especialmente si estos cambios son propuestos en el lugar de trabajo del individuo. Sin embargo, pese a lo difícil de los cambios, hay que realizarlos.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deben tener las mismas oportunidades y correr o enfrentar los mismos riesgos.

Es de gran necesidad conocer la importancia que posee la cultura organizacional dentro de los grupos de trabajo, principalmente si están enfocados en rendimiento, efectividad y eficacia, ya que sus objetivos y metas dependen de la calidad de la misma; por ello en el desarrollo del presente proyecto, el autor comparte su opinión con los autores citados en los párrafos anteriores, al considerar el concepto de cultura organizacional como parte de todas las actividades que realizan los seres humanos dentro y fuera de los grupos de trabajo.

CAPÍTULO II

II. Descripción del clima organizacional actual en ASOTROJAS

2.1 Orígenes de la organización

San José de Trojas es una pequeña comunidad donde sus habitantes se dedican principalmente a la agricultura. En esta zona, la producción de tomate tiene gran solidez y experiencia en sus agricultores, por ser una actividad que se practica desde generaciones anteriores.

Los campesinos de esta localidad, acostumbran vender sus productos de forma individual en las Ferias del Agricultor o en CENADA, ofreciendo sus productos directamente al consumidor o intermediarios mayoristas.

La inestabilidad existente en el precio del tomate que han presenciado los agricultores a lo largo de los años, genera la inquietud de formar un grupo fuerte para comercializar sus cosechas de manera conjunta y tener así mayor poder de negociación con los intermediarios mayoristas del CENADA.

A raíz de los acontecimientos anteriores y con el deseo de industrializar el tomate que es clasificado como de desecho, ASOTROJA nace el 16 de julio del año 2000, como esperanza para muchos productores del cantón de Valverde Vega, de la provincia de Alajuela.

La primera actividad que realiza la Asociación es solicitar prestado el Salón Comunal de San José de Trojas para iniciar el acopio del producto. En forma muy rústica se realiza la selección, limpieza y clasificación del producto. De esta manera se inicia el servicio de acopio y comercialización del tomate, en principio vendido en el CENADA, pero posteriormente se incursiona en otros mercados buscando precios más competitivos.

Con el aporte económico de los asociados, se logra reunir los fondos necesarios para dar la prima para la compra de un terreno, con la intención de establecer un Centro de Acopio con la infraestructura adecuada, que garantice la higiene e inocuidad exigida por los mercados. Se solicita la colaboración del Laboratorio de Poscosecha de la Universidad de Costa Rica (UCR), el cual diseña un tren de distribución para clasificar el producto. Su construcción e instalación es financiado con recursos propios aportados por los afiliados.

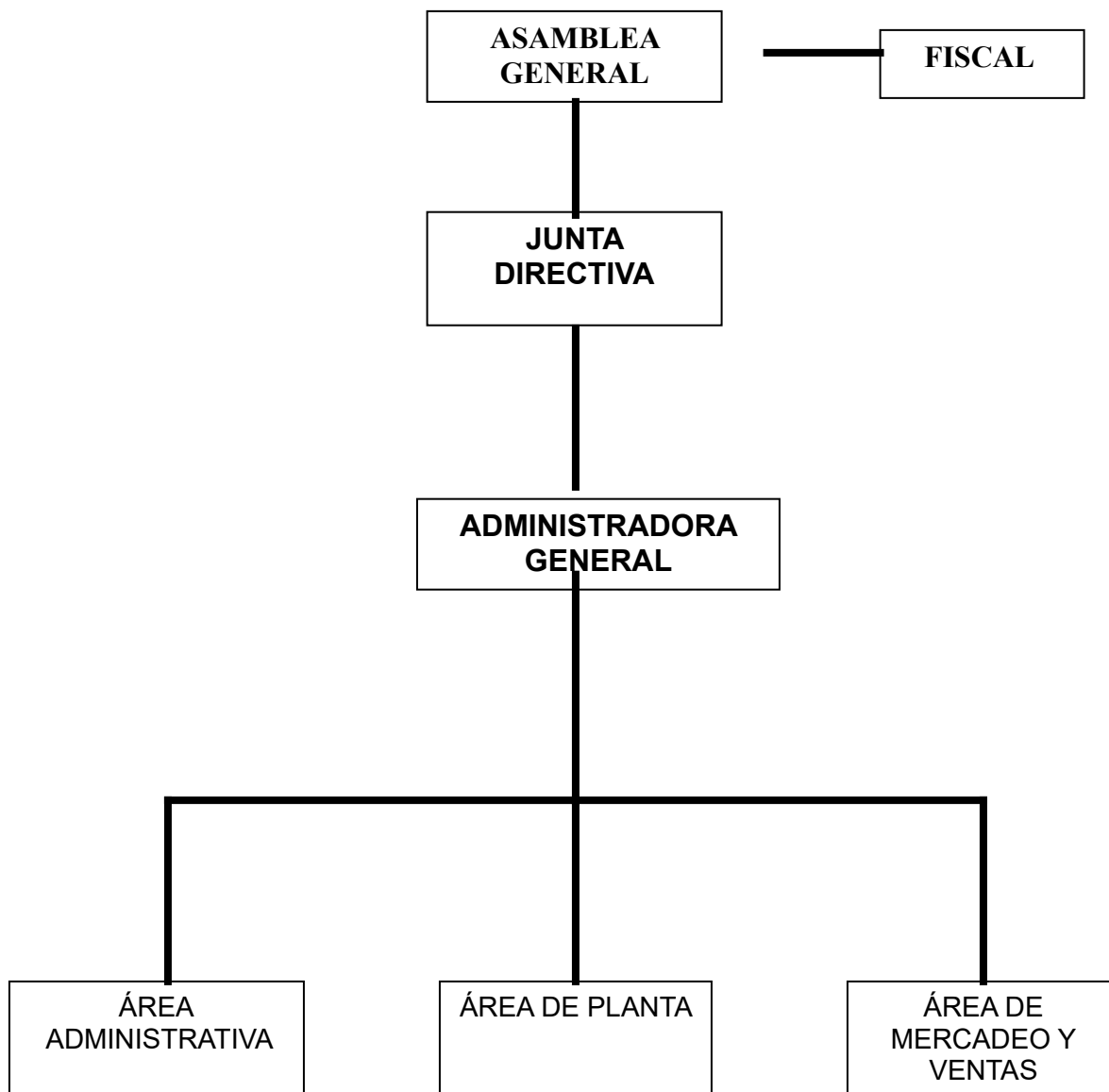
A la fecha esta organización es apoyada en forma conjunta por diferentes instituciones del Sector Agropecuario, entre las cuales se puede mencionar: Consejo Nacional de Producción (CNP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), CENADA, Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), UCR, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y otras, con el afán de asesorarse en lo que respecta a requerimientos del mercado, diversificación de siembras, tecnología, producción, aspectos administrativos y de gestión empresarial.

2.2 Conformación actual de la organización

La Asociación está formada por seis miembros en la Junta Directiva, un Fiscal, tres miembros en la Administración donde se encuentra una Administradora General, diecisiete trabajadores en Planta, tres en Transporte y Ventas, veintidós productores asociados, entre ellos están los seis miembros de la Junta Directiva y el Fiscal, cuarenta productores proveedores, para un total de ochenta y cinco miembros que conforman actualmente la organización.

A continuación se presenta el organigrama existente en ASOTROJAS con el objetivo de visualizar mejor la estructura actual de la Asociación.

Figura 1. Organigrama operacional de ASOTROJAS



En el caso de los afiliados, estos están agrupados en cuatro segmentos de siembra, cada grupo realiza la siembra de 50.000 plantas cada tres meses con una densidad de 14.000 plantas por hectárea.

Los veintidós afiliados activos y los cuarenta productores independientes aportan cantidades de tomate que le permiten a la organización disponer durante todo el año de una oferta caracterizada por cantidades y calidades aptas para satisfacer la demanda de los mercados. Se acopia un promedio por semana de 3.500 cajas de 18 kilogramos que se destinan a HORTIFRUTI, ASOPROCONA, CENADA y algunos restaurantes y hoteles que se abastecen a través de una ruta establecida por la administración para esos efectos.

Luego de un proceso de visitas a diferentes establecimientos comerciales localizados en los sectores centrales de Valverde Vega, Grecia, Poás, Alajuela, San José y Heredia, la cartera de clientes establecidos ha ido en aumento, lo que repercute en una mayor demanda del producto, esto debido a que se trata de establecimientos de ventas al detalle dentro de los mercados municipales, abastecedores, entre otros.

Actualmente se está elaborando un Manual de Calidad que contempla lineamientos para la prevención de riesgos en calidad e inocuidad a través del cumplimiento de procedimientos, instructivo, formatos, listas, metodologías y otros.

Se establecen procedimientos para las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura, que tienen que ver más con la parte operativa del proceso productivo y acondicionamiento del producto. Se enfatiza en los procedimientos operativos de saneamiento, que enfocan el manejo higiénico de la infraestructura.

Medidas no arancelarias como el EUREPGAP¹, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura y La Ley de BIOTERRORISMO², obligan a los productores a cumplir con una serie de normas y medidas para poder acceder a los diferentes mercados mundiales, especialmente los europeos y norteamericanos. Por ello a la Asociación le urge la construcción de una nueva infraestructura y equipamiento para cumplir con esos requisitos, que son de carácter obligatorio.

Respecto a los tratados de libre comercio, hay que tomar en cuenta que se da la oportunidad de acceso a nuevos mercados, pero también implica mayor competencia con otras entidades, lo que obliga a los productores asociados a ASOTROJAS a ser más eficientes en productividad, cantidad y calidad de producto ofrecido, lo que requiere gran cooperación de las diferentes partes de la organización y llevar a cabo trabajo en equipo, tanto por los productores de campo como por miembros y trabajadores de la organización.

Algunas de las estrategias propuestas por los miembros de la asociación son: ofrecer mayores volúmenes de producción, especializar las funciones de los diferentes departamentos de la organización y trabajo de campo de los productores, diferenciar el producto por calidad y tener acceso a nuevos mercados. De esta forma el agricultor se ocupa de los aspectos de producción y el personal de ASOTROJAS de las labores de clasificación, empaque, de la gestión contable-administrativa y ventas.

2.3 Misión, visión y objetivos estratégicos actuales

Actualmente se trabaja en la futura consolidación de un sistema organizacional y administrativo más ágil y eficiente, con el afán de brindar un servicio de calidad a los asociados, proveedores y al cliente, lo que lleva a proyectar a la organización hacia la búsqueda de nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

¹ Son normas de control necesarias de cumplir para poder exportar a Europa. Consiste en un sistema de registros que deben mantener los agricultores por un periodo mínimo de dos años o más según la legislación del país, donde se describe todas las prácticas agrícolas que se llevan a cabo en la producción.

² Disposiciones que contribuyen a preservar la seguridad de los Estados Unidos (EE.UU). frente al bioterrorismo. Consiste en una Ley que vela en el cumplimiento de normas de seguridad alimenticia para poder exportar a los EE.UU.

También se impulsa la diversificación de la oferta de productos, el mejoramiento constante de la empresa desde la finca hasta el producto ya terminado, con el objetivo de alcanzar la certificación de normas internacionales de calidad e inocuidad, además de la incursión en investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, que permitan la diferenciación de la oferta, un mayor valor agregado y por ende lograr cumplir la misión de empresa.

Misión

“ASOTROJAS es una empresa agroindustrial consolidada y autogestionaria, que comercializa productos de alta calidad e inocuidad que permiten acceder y competir en los mercados nacionales e internacionales en beneficio de sus asociados y comunidad de San José de Trojas”.

La misión de la Asociación revela el poder actual de la organización y su enfoque en beneficio de sus asociados. Muestra su capacidad de competir en los mercados internos y externos, en cuanto a calidad e inocuidad, aspecto importante, debido a que los consumidores modernos son altamente exigentes, principalmente cuando compran productos para el consumo humano, además de excelente calidad esperan encontrar en los mismos altas propiedades nutricionales que contribuyan en la salud humana.

Visión

“ASOTROJAS es una empresa agroindustrial que procura la diversificación y especialización para ofrecer de manera competitiva un producto de alta calidad e inocuidad, que permita incursionar y competir en los mercados nacionales e internacionales”.

La visión actual de la Asociación, es emplear todo el potencial propio de la organización, con el objetivo de mantenerse de forma competitiva en los mercado actuales, para de esta manera sobrevivir con éxito las exigencias de los consumidores y los embates de la competencia.

Objetivos estratégicos actuales

La Asociación posee los siguientes objetivos estratégicos:

“Consolidar un proceso productivo y de gestión para la diversificación agroindustrial de los productores de San José de Trojas.

Comercializar productos de alta calidad e inocuidad para lograr la incursión y competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

- a) Favorecer el nivel socioeconómico de sus asociados.*
- b) Consolidar la continuidad en la oferta, calidad, limpieza, buen servicio, seriedad, respaldo de garantía y buen precio del producto.*
- c) Asegurar la permanencia de la lealtad y fidelidad de sus clientes actuales.*
- d) Posicionar la marca en el mercado meta para favorecer el trabajo de la fuerza de ventas.*
- e) Buscar nuevos segmentos de mercado que posean necesidades insatisfechas, para posicionarse en ellos.*
- f) Mejorar la motivación de empleados y socios por parte de la Junta Directiva y administración, lo cual resultará en un incremento del interés de estos y el logro de que sus miembros den seguimiento a las capacitaciones y cursos que han recibido.*
- g) Mejorar la generación y documentación de información por parte de la Junta Directiva y Administración.*

- h) *Descentralizar el poder en la toma de decisiones y fortalecimiento del liderazgo en los niveles altos y medios de mando”.*

Con los objetivos estratégicos actuales, ASOTROJAS pretende mejorar la competitividad y eficiencia de su sector productivo, para lograr insertarse de manera inteligente en los mercados actuales.

Es necesario que la organización se forme con el conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de su mercado meta, para de esta manera lograr llegar con el producto deseado y que el mismo brinde valor agregado al consumidor.

Cada día el cliente es más exigente y cuenta con mayores opciones de compra, por lo que los gerentes deben mejorar sus estrategias y conocer los aspectos que influyen a la hora de la compra, de aquí la importancia que la Asociación fije y de seguimiento a los objetivos que permiten alcanzar las metas de la organización, con el propósito de lograr la satisfacción y fidelidad de socios, empleados y clientes.

Ejes estratégicos para el planeamiento de ASOTROJAS

Con el propósito de fortalecer el componente organizacional, ASOTROJAS ha definido los siguientes ejes estratégicos con el fin de afianzar el planeamiento de la organización y así mejorar sus funciones en su entorno interno y externo.

Entre de los principales puntos por desarrollar se tiene la capacitación especializada para el fortalecimiento de la organización en los valores de cultura organizacional, para lo cual se proponen los siguientes planes generales de crecimiento:

- *“Se espera aumentar la producción actual en un 40%, para pasar de 2.340 toneladas métricas a 3.276 toneladas métricas, en la misma área. Se hará énfasis en que el incremento debe ser preferiblemente en calidades A y B.*

- *Introducir nuevas tecnologías de producción y procesos para desarrollar una oferta competitiva en los mercados.*
- *Iniciar los programas de capacitación y otros necesarios, para alcanzar en un mediano plazo las certificaciones en los sistemas de calidad (BPP, BPM, HACCP, ISOS, Control total de gestión).*
- *Incrementar la venta de productos en los mercados actuales.*
- *Incursionar en nuevos nichos de mercado nacional e internacionales.*
- *Introducir una oferta de nuevos productos al mercado que permita aumentar la rentabilidad de ASOTROJAS.*
- *Definir e implementar la asesoría y capacitación necesarias para desarrollar los diferentes componentes de la organización.*
- *Establecer un control efectivo en costos de producción y en planta.*
- *Posicionar el nombre de la empresa dentro del mercado nacional como una organización seria, responsable y eficiente en su gestión”.*

Con los ejes estratégicos fijados anteriormente, ASOTROJAS busca afianzar los aspectos positivos de la organización y sus miembros, aprovechar las oportunidades que el medio le ofrece, con el objetivo de ser más competitivos en los mercados actuales, para lograr mayor eficiencia en el manejo de sus recursos, tanto humanos como físicos y naturales.

Como punto indispensable para la realización de los planes generales de crecimiento antes citados, ASOTROJAS debe esforzarse para lograr la construcción del Centro de Acopio que se ha venido planificando desde que inicia sus operaciones de selección, limpieza y

empaques de tomate, que le permita contar con mejores condiciones para sus colaboradores y motivar el rendimiento en las actividades diarias propias de la organización.

A continuación se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, preestablecidos para el logro de la construcción del Centro de Acopio. Este Centro viene a solventar algunos problemas que se evidencian en la organización, como la fatiga de los trabajadores por el poco espacio que cuenta el local actual, la tecnología que utilizan en sus procesos y la necesidad de un incremento en su poder competitivo.

Los siguientes objetivos han sido formulados por los miembros de la Junta Directiva de la Asociación y miembros del Departamento Administrativo, asesorados por funcionarios del MAG, INA y CNP y aprobados por Asamblea General de Socios.

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

“Lograr la construcción y equipamiento un centro de acopio para el recibo, selección, empaque y comercialización de tomate fresco en la comunidad de San José de Trojas, ejecutado y administrado por la Asociación Agroindustrial ASOTROJAS”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- “a) Lograr el diseño, construcción y equipamiento de una planta empacadora de tomate fresco con una proyección para incrementar la producción hasta en un 10% a partir del segundo año y así sucesivamente, cuya ejecución estaría iniciando el primero de julio del 2004 y terminando el 28 de febrero del 2005.*
- b) Instalar un equipo de planta constituido por una lavadora y una seleccionadora de tomate con capacidad de lavado y clasificación de 3.000 kg.*
- c) Lograr la integración vertical entre la actividad agrícola y la agroindustria y el desarrollo de ambos mediante el acopio, selección, empaque y comercialización del tomate.*

d) Mejorar la rentabilidad de los asociados y proveedores de tomate de la Asociación Agroindustrial de San José de Trojas, a través de mayor generación de ingresos.

e) Generar valor agregado y mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona.

f) Mejorar la producción, productividad y la calidad del tomate de la zona, asegurando el abastecimiento continuo al mercado.”

Con el cumplimiento de estos objetivos, se viene a solventar una serie de problemas que se presentan en la organización y que se han convertido en factores críticos dentro del desempeño exitoso de las labores que llevan a cabo los trabajadores de la Asociación.

Se busca incrementar la producción y productividad de tomate en los agricultores, contar con el local y equipo adecuado en planta para realizar las labores previstas, como lo es la industrialización del tomate, lo que favorece los ingresos de la organización y socios, generando mayor bienestar a la comunidad en general.

2.4 Estilo gerencial que se desarrolla en la Asociación

La siguiente información se logra documentar mediante la observación personal de campo y consulta de documentos disponibles en la organización, pudiendo determinar que la principal orientación gerencial de la empresa es hacia la especialización de la producción y comercialización del tomate, que se proyecta dentro de un desarrollo tecnificado tanto para la producción en campo, como en el procesamiento del producto.

Las decisiones gerenciales y administrativas no toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización a la hora de sus decisiones, debido a que no permiten la participación de sus integrantes, provocando descontento en los subalternos y poca identificación de los mismos con los cambios o nuevas propuestas de la organización.

El sistema actual de mando administrativo ha estado centralizado en una administración que se encarga desde la producción y suministros de insumos a las fincas, hasta la atención de planta, administración, finanzas y comercialización, labor que en la mayoría de ocasiones realiza el personal de oficina. Esto ha generado recargo de funciones en algunos empleados y mayor libertad en otros, lo que produce desgaste y menor rendimiento en los trabajadores que poseen más de las funciones que son capaces de llevar a cabo.

No existe una división clara en las funciones que poseen las diferentes áreas que conforman la organización, como tampoco la tienen los miembros de cada área, debido a que no se han hecho los esfuerzos necesarios por implementarlas en el personal, ya que la definición de las mismas existen, gracias a la colaboración de un representante del INA.

Se requiere mayor confianza y seguimiento por parte de los mandos superiores, para que la puesta en práctica de las funciones definidas para cada departamento y personal, se ejecuten de manera eficiente, logrando de esta manera mayor orden, compromiso en los empleados y equidad en la distribución de cargos en la organización.

2.5 Motivación, compromiso e iniciativa de empleados y socios

Mediante la observación personal de campo y consulta de documentos disponibles en la organización, se determina que en sus tres años de funcionamiento se pueden señalar como los resultados más satisfactorios los siguientes:

- Se ha influido en los precios de venta del tomate en CENADA, lo que ha favorecido tanto a productores como a la organización misma.
- Se han establecido contratos de venta con doce clientes, que compran productos diferenciados en calidad y presentación.

- Se han generado puestos de trabajo para la juventud de la comunidad, aspecto que es muy importante si se considera que en la zona no se cuenta con fuentes de trabajo, principalmente para las mujeres.
- Se ha formulado, en conjunto con todos los afiliados y el apoyo de las Instituciones del sector agropecuario, un Plan Estratégico, está orientado a buscar alternativas de diversificación para la producción, aumentar la demanda de los productos, mejorar las condiciones tecnológicas de la producción y de los procesos de acopio.
- Se cuenta con un sistema contable que permite valorar mensualmente la situación económica de la Asociación.
- Los asociados han aportado recursos económicos para dotar a la empresa de material de empaque, equipo y mobiliario de oficina.
- Se han identificado ideas de proyectos de inversión para ser presentados a Reconversión Productiva (estudio tecnológico para garantizar la eficiencia en el empaque bajo normas estrictas de calidad, la construcción de un Centro de Acopio y un medio de transporte refrigerado).
- Se ha organizado a los agricultores para implementar un sistema de programación de siembras para garantizar un volumen de producción constante.
- Se ha manejado en forma eficiente un crédito con el que se adquiere un vehículo de carga para la distribución de la producción. No obstante, la creciente demanda de producto ha hecho necesario la compra de otro camión de reparto, adquirido ya con fondos propios generados de la actividad de la empresa.
- Se logra disminuir el costo por flete cobrado a los productores, lo que repercute en un mejor ingreso para las familias.

- La asociación ha logrado ser una alternativa de comercialización para los productores de la zona, que sin ser asociados se han convertido en proveedores para el Centro de Acopio.
- Se mantiene un asesoramiento y capacitación continuos para los productores asociados en diferentes aspectos relacionados con las plantaciones y su manejo, esto por medio de empresas privadas, casas comerciales e instituciones públicas como el INA y el MAG. Recientemente la empresa ha contratado el servicio de asistencia técnica agropecuaria, con el fin de mejorar las condiciones de manejo del cultivo.

A la fecha esta organización ha venido trabajando en forma conjunta con diferentes instituciones del Sector Agropecuario como lo es el: CNP, MAG, CENADA, PIMA, UCR, INA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y otras, con el afán de asesorarse y capacitarse en diferentes áreas que involucran desde el mejor y adecuado uso del suelo y agua, hasta el manejo eficiente e inocuo de los cultivos en cuanto a la implementación de las Buenas Prácticas Agropecuarias y las normas recientemente en implementación de Buenas Prácticas de Manufactura en Planta, donde se cuenta con el apoyo del INA.

Todo con el fin de cumplir con las nuevas necesidades requeridas por el mercado en lo que a productos diferenciados se refiere (calidad e inocuidad), que tienen que ver con productos en excelente estado de madurez, tamaño, forma, grados brid y calidad nutricional.

Según la documentación revisada en la Asociación, los beneficios que reciben actualmente los asociados de ASOTROJAS son:

- Comercialización del producto.
- Financiamiento de semillas, plásticos, reglilla para tapar.
- Servicio de almácigo listo para siembra.

- Convenio de fondo de pensiones con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Asistencia técnica.
- Préstamo de cestas plásticas para cosechar.
- Disponibilidad de transporte para el traslado de producto e insumos para la producción.
- Distintos tipos de capacitación impartidos en coordinación con entidades estatales.
- Clasificación del producto.
- Puntualidad en el pago.
- Implementación del programa de Buenas Prácticas Agrícolas para certificación.
- Capitalización de excedentes.
- Participación activa en la Cámara Nacional de Productores de Tomate.
- La oportunidad de ser dueño de su propia empresa.
- Obtener un mejor precio en el mercado mayorista.
- Ser parte de las mejoras o establecimiento de infraestructuras de la empresa.

Los miembros de ASOTROJAS se han venido capacitando con el objetivo de mejorar y especializarse en áreas necesarias y de interés, para sus miembros y organización.

La siguiente información ha sido obtenida de documentos revisados en la Asociación de Productores de San José de Trojas.

Tabla 1. Capacitación empresarial ASOTROJAS periodo 2001-2003

Tema de capacitación	Institución que la brindó	Total de personal Capacitado	Área donde labora	Tiempo total de la capacitación	Ubicación de la capacitación
Procesos administrativos de empresas agropecuarias	INA	5	Junta Directiva	Del 29-10-02 al	Local de Acueducto Trojas
Toma de decisiones en la empresas agropecuarias	INA	5	Junta Directiva	28/11/02	Local de Acueducto Trojas
Implementación y registros en la empresa agropecuaria	INA	15	Producción	08/04/03	Escuela Trojas
Determinación de costos de producción	INA	15	Producción	23/05/03	Escuela Trojas
Gestión organizada de empresas agropecuarias	INA	5	Junta Directiva	17/06/03	Oficina Asotrojas
Funciones de mercadeo de empresas agropecuarias	INA	5	Junta Directiva	30/09/03	Oficina Asotrojas
*Buenas prácticas agrícolas	CNP	24	Planta	2003-2004	Campo producción

Tema de capacitación	Institución que la brindó	Total de personal Capacitado	Área donde labora	Tiempo total de la capacitación	Ubicación de la capacitación
*Buenas prácticas de manufacturas	CNP	22	Planta	2003-2004	Centro de Acopio Trojas
Manipulación de alimentos	CNP	22	Planta	01/10/03	Centro de Acopio Trojas
Administración agroindustrial	CNP UNED	3	Oficina		CNP San José
Plan estratégico	CNP	80	Socios	2001	Local de cocina Trojas
*Plan de mercadeo	CNP	3	Junta Directiva		Local de cocina Trojas

* En proceso de desarrollo 2005

En el cuadro anterior se observa un gran interés tanto de la organización ASOTROJAS como de las instituciones del Sector Agropecuario por desarrollar el valor agregado del conocimiento empresarial, por lo que se da inicio desde el año 2001 a un programa de capacitación para tratar de involucrar a todas las partes de la empresa.

Es un hecho que a mediano plazo, el nuevo plan de capacitación debe estar integrado a los objetivos, metas y estrategias que se plantea la organización con fines de crecimiento. Por esta razón, la empresa debe seguir adquiriendo conocimientos en gestión de empresas, fortalecimiento organizacional, producción, uso de nuevas tecnologías, mercadeo y finanzas, como un soporte importante para su crecimiento y el mejoramiento de la condición socioeconómica de sus socios.

Procesos de motivación asociativa

Con el objetivo de motivar a los socios actuales y atraer nuevos, la organización ha determinado algunos procesos de motivación necesarios de cumplir, entre ellos se tiene:

- Apertura de la asociación para atraer nuevos socios.
- Establecimiento de políticas para nuevos socios.
- Definición de los beneficios que los socios alcanzan actualmente y tendrán en el futuro.
- Definición del perfil del socio actual y de los nuevos socios.
- Establecimiento de una estrategia de comunicación permanente, de la empresa hacia sus participantes y de la empresa hacia sus públicos externos.
- Establecimiento de las actividades sociales de la empresa para afianzar los valores de sus socios y empleados.

Es de vital importancia atraer nuevos socios a la organización, con el objetivo de lograr disponer de mayor cantidad de producto y lograr cumplir con los requerimientos del mercado, para esto es necesario la motivación de los agricultores y hacer a la Asociación atractiva para los productores de tomate de la zona.

Además de la motivación de los socios, este proceso debe efectuarse en todas las áreas y en todo el personal de la organización, con el fin de lograr mayor entrega y dedicación de los colaboradores para con la organización.

Lo anterior es un buen principio, pero no ha de quedarse sólo en sus socios, ya que los trabajadores de Planta, Administración, Transporte y Ventas, son los representantes

directos de la organización, impulsando al éxito o fracaso a ASOTROJAS, ya que establecen relaciones cara a cara con el cliente detallista o mayorista.

Fortalecimiento del área de gestión administrativa y gerencial

Con el fin de lograr el fortalecimiento del área de gestión administrativa y gerencial, los miembros de la Junta Directiva y Administración consideran necesario:

- ❖ Establecer un plan financiero.
- ❖ Establecer el comité de seguimiento financiero.
- ❖ Crear los manuales correspondientes y aplicarlos.
- ❖ Dar fundamento a la estructura funcional y responsabilidades requeridas.
- ❖ Desarrollar el sistema de información de la empresa.

Establecer un control financiero eficiente viene a fortalecer y dar solidez a la organización, debido a que una gestión administrativa ágil logra ver oportunidades de inversión que otros no determinan, como también es capaz de detectar a tiempo aspectos que vienen a debilitar a la organización, como lo es: cuentas por cobrar o pagar en mora, disponibilidad de recursos para nuevas inversiones, estudios que demuestren la capacidad de la empresa para mantenerse en el mercado en momentos críticos, entre otros.

Por lo que es pertinente mantener actualizado los diferentes controles financieros definidos en la organización, con el propósito de dar mejor uso de los recursos con los que cuenta ASOTROJAS.

La Asociación ha definido una serie de supuestos necesarios de cumplir en busca de mejorar la competitividad y productividad de la organización, con el propósito de permanecer en los mercados actuales y fortalecer el crecimiento.

- ❖ Que todos los socios, la Junta Directiva, la gerencia y el personal de la organización cumplan y apoyen los objetivos, misión, visión, metas y estrategias del plan de la Asociación.
- ❖ Que la organización realice los esfuerzos y acciones establecidas para alcanzar las metas y objetivo del plan.
- ❖ Que se cumplan con exactitud los programas de actividades propuestas.
- ❖ Que la organización tenga disponibles los recursos necesarios para la implementación.

Es fundamental el establecimiento de objetivos, misión, visión y estrategias en una empresa, pero aún es más importante que sus colaboradores lo conozcan y pongan en práctica, con el fin que la organización alcance sus metas.

Para lograr que los trabajadores se apropien de estos propósitos empresariales, es necesario darles amplia participación a la hora de su definición y tomar muy en cuenta sus opiniones, de esta manera se alcanza mayor compromiso por parte de los empleados en el cumplimiento de los mismos.

2.6 Clima organizacional y sus características

Esta organización no cuenta con suficiente documentación en relación con actividades, procesos, definición de límites, compromisos, controles, comportamiento y motivación de los empleados, que permita un análisis detallado del clima organizacional y sus características, por lo que se hace uso de manera intensa de la observación personal de

campo, intercambio de información e interacción con los trabajadores y uso de la intuición por parte del investigador, para el logro exitoso en la determinación de puntos importantes y de valor para el presente análisis.

Mediante el empleo de la metodología asignada para la obtención de la información del presente capítulo, se logra determinar que los socios y empleados de ASOTROJAS, manifiestan poca identificación con la organización en relación con la labor y desempeño diario; se percibe una fuerte desmotivación de ambos grupos y una actitud poco innovadora hacia el desarrollo de la misma.

Se percibe fuerte individualismo en el trabajo, debido a la poca identidad por parte del asociado y trabajadores hacia la organización, principal fundamento de la cultura organizacional.

Basado en la observación de campo, interacción con los trabajadores de la Asociación, por expresiones y comentarios de estos, se puede constatar que existe fuerte descontento por parte de los trabajadores de los diferentes departamentos, en cuanto a la identificación con la empresa, debido a que la Junta Directiva anterior y principalmente su presidente, llevaba a cabo actividades causantes de desmotivación e incertidumbre para los trabajadores y miembros del grupo.

A pesar de que la Junta Directiva actual es integrada por diferentes miembros, el temor persiste en los colaboradores de ASOTROJAS, generando un clima organizacional individualista, débil, temeroso y desorganizado.

Existen algunos factores externos que afectan el desarrollo de un clima organizacional fuerte y positivo en los trabajadores y asociados, como es la variación en los precios del tomate, la incertidumbre existente en la oferta y demanda del producto, la alta competitividad, como también el creciente desarrollo tecnológico en diferentes sectores y su dificultad para obtenerlo por la carencia de recursos económicos de la Asociación.

En el nivel de productores asociados y proveedores, es notable su preocupación e incertidumbre en sus cultivos por la fuerte susceptibilidad de esta actividad en relación con los factores climáticos, plagas y enfermedades, que afectan con relativa frecuencia como consecuencia de la inestabilidad climática que presenta Costa Rica; esto desfavorece la productividad y calidad del producto, lo que afecta directamente al agricultor, generando fuerte desaliento por la actividad agrícola del tomate.

La falta de fortalecimiento y desarrollo de una cultura organizacional positiva en ASOTROJAS ha generado dificultades para lograr solventar algunos problemas como el de competitividad en precios, control en cantidades ofrecidas y diversificación del producto.

Es importante considerar la diversificación en los procesos que lleva a cabo la organización, ya que la materia prima para la industria nacional es importada y esta Asociación no está dando valor agregado al tomate de desecho en la generación de productos alternativos industrializados, a pesar del gran volumen de producto considerado como desecho por no cumplir las normas de calidad para el mercado interno.

Al observar detalladamente a lo interno de la empresa se observa una organización emergente, con una capacidad de trabajo que empieza rápidamente a crecer en su nivel de actividad, con un endeudamiento adecuado, una propuesta de financiamiento ante reconversión productiva que se viene gestionando desde hace ya tres años, una infraestructura que no permite actualmente el adecuado manejo del producto en el proceso, fuertes presiones tanto de los clientes como de instituciones de gobierno hacia la aplicación de normas de calidad e inocuidad desde la finca hasta el producto ya procesado, constante apoyo institucional en la capacitación de los asociados, personal de planta y administrativo, para el mejor cumplimiento de cada labor según corresponde.

Un aspecto importante de resaltar es que actualmente se encuentra casi resuelta la gestión del registro de la marca propia de la empresa para su lanzamiento al mercado, lo que estimula a sus asociados y fuerza de venta ya que facilita sus labores.

Todo lo anterior ha venido poco a poco visualizando la necesidad de replantear todo la estructura de funcionamiento administrativo y las actividades de soporte y logística, ya que se trata de una empresa en un punto donde se deben tomar acciones de reestructuración interna para hacer frente a las nuevas demandas, necesidades y exigencias del mercado emergente de la apertura comercial, debido a que la organización refleja poca capacidad para controlar y responder a los cambios externos.

La actividad tomatera ha logrado mantenerse gracias al esfuerzo de los propios agricultores. En los últimos años, la actividad se ha visto afectada por la reducción del presupuesto de las instituciones públicas que facilitan los procesos de investigación, transferencia de tecnologías, asesoría en agroindustria y mercadeo.

Se ha establecido alta dependencia de la tecnología externa, lo cual deja al agricultor pocas alternativas en el uso de materiales de siembra, desarrollo local de prácticas culturales y desarrollo de procesos integrados que ayuden a mantener la competitividad en la actividad.

Se presenta la participación de gran cantidad de productores dispersos principalmente en el Valle Central y otras áreas del país. El siguiente mapa de Costa Rica, ilustra gráficamente la principal distribución de los productores de tomate a nivel nacional.

Los círculos negros en el mapa, representan las localidades donde se establecen las principales siembras de tomate en Costa Rica. Se puede observar como en las provincias de Alajuela, Heredia, San José y Cartago, se ubica el mayor número de poblados con dicho cultivo y en menor grado en Puntarenas, Guanacaste y Limón.

MAPA

Con el fin de ilustrar detalladamente las zonas de cultivo, la tabla siguiente presenta las principales poblaciones que se dedican a esta actividad a nivel nacional.

Tabla 2. Principales poblaciones en Costa Rica con siembras de tomate a mayo, 2005.

Alajuela	Atenas, Grecia, Naranjo, Palmares, Poás, San Ramón, Sarchí, San Mateo, Upala, Orotina, Zarcero.
Heredia	Barva, Belén, San Isidro, Santa Barbara, Santo Domingo, San Pablo, Flores.
San José	Escazú, Mora, Pérez Zeledón, Puriscal, Santa Ana, Alajuelita.
Cartago	Alavarado, Paraíso, Turrialba, El Guarco.
Puntarenas	Montes de Oro, Coto Brus.
Guanacaste	Tilarán.
Limón	-

Fuente: MAG y CENADA, 2005.

Un efecto negativo en la actividad son los altos precios de los insumos utilizados en la producción de origen importado, que varían según el incremento del dólar norteamericano. Los precios de estos insumos se pagan en dólares norteamericanos por parte del productor, sin embargo su cosecha se vende en colones devaluados.

Los precios pagados al productor de tomate permanecen bajos la mayoría del año, debido al alto volumen de oferta, sin embargo esto no se ve reflejado en los precios del producto al consumidor, lo que da un alto margen de ganancia a los intermediarios, generando descontento en los productores y miembros de ASOTROJAS.

Uno de los problemas que tiene la Asociación es que tanto el equipo de trabajo, socios y proveedores, como los procedimientos y organización existentes no son aptos de acuerdo con las exigencias del mercado, eso coloca a la organización en una situación desventajosa para competir y mantener los compromisos con los compradores.

Es de vital importancia fomentar programas de sensibilización y motivación al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para interiorizar la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión como empresa.

Es imprescindible que los mandos superiores de la organización conozcan plenamente los valores culturales necesarios a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción.

Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional. Por ello el capítulo siguiente describe los factores críticos que afectan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva en ASOTROJAS, con el objetivo de proponer mejoras en busca del fortalecimiento y competitividad de la organización.

CAPÍTULO III

III. Puntos críticos que impiden el desarrollo positivo de la cultura organizacional

Para obtener la información del presente capítulo se llevan a cabo entrevistas a todos los empleados del área administrativa, al igual que a todos los trabajadores de transporte y ventas, al 50% de los directivos y 88% de los colaboradores de planta. Esto representa el 80% de los trabajadores totales que laboran en la Asociación.

3.1 Liderazgo de los gerentes, administrativos y Junta Directiva

Para el desarrollo del siguiente apartado, al igual que los posteriores del presente capítulo, se hace uso de la investigación exploratoria, con el fin de conocer detalladamente la información requerida, ya que se trata de analizar la mayor cantidad en relación con la situación actual.

Basado en la recopilación de información primaria, por medio de la aplicación de una entrevista dirigida, ha sido posible determinar el tipo de liderazgo de los jefes de los diferentes departamentos, miembros de la Junta Directiva e integrantes de la Asamblea General que conforma la organización.

Según la Junta Directiva de ASOTROJAS y mando superior (Presidente) es necesario contar con una Asamblea General más agresiva, activa y participativa, que vele por sus intereses y derechos como miembros de la asociación. Es necesario que sean miembros activos de la organización, que propongan nuevos proyectos e ideas que motiven a todos los que se relacionan con la organización.

El tipo de liderazgo que ejercen los integrantes de la Asamblea General, según los resultados de la entrevista, es de gran pasividad, esto como secuelas que deja la Junta Directiva anterior, ya que a pesar de ser el mando superior de ASOTROJAS, anteriormente

se hacía todo lo que el Presidente de la Junta Directiva ordenaba por su fuerte liderazgo autoritario, además de que ocupaba la Jefatura Administrativa.

Lo anterior refleja la gran inseguridad de mando que se prolonga en la actualidad por parte de los integrantes de la Asamblea General y hace necesario contar con una Asamblea más participativa con el fin de generar mayor empoderamiento por parte de los colaboradores de la Asociación.

En relación con la Junta Directiva, según lo expuesto por las personas entrevistadas, es urgente que inspire mayor autoridad y menos pasivismo en la toma de decisiones. Se requiere una actitud de mayor poder, fuerza y rigidez de carácter, para inspirar mayor respeto como jefe, especialmente en Planta y Administración.

El área administrativa, considera que la Junta Directiva ejerce un liderazgo altamente democrático, esto ha favorecido en la recuperación de confianza de los trabajadores de la organización al permitirse mayor participación de sus integrantes en la toma de decisiones, pero ha generado que algunos de sus miembros no vean al Presidente como autoridad superior, provocando conformismo e incumplimiento en los resultados de la labor diaria.

Se considera importante que la Junta Directiva actual y principalmente su Presidente, ejerza un liderazgo más autoritario; se busca el logro de equilibrio entre democrático y autoritario, con el propósito de alcanzar mayores resultados y acuerdos en plazos más cortos, generando un incremento en la competitividad, necesario para permanecer en los mercados actuales. Es deseable que se ejerza mayor liderazgo en la toma de decisiones, sin que la administración tenga que influir y presionar constantemente para que se lleve a cabo.

Respecto al área administrativa, las colaboradoras de este Departamento hacen énfasis en la pasividad que muestra su jefe en la toma de decisiones y mando. Opinan que es necesaria mayor agresividad, lo que hace sumamente importante contar con el apoyo de la Junta Directiva.

En relación con el área administrativa, el Departamento de Ventas considera que el liderazgo es positivo y eficiente en el desarrollo de actividades, aunque se sugiere el mejoramiento del liderazgo en cuanto a autoridad se refiere, pero se considera que está en proceso de aprendizaje y requiere como de vital importancia la capacitación continua.

La opinión del personal de Planta en relación con el liderazgo que ejerce el Departamento Administrativo es muy positiva, es considerado muy bueno y práctico, lo que motiva la labor diaria del grupo.

En el Departamento de Transporte y Ventas, uno de sus colaboradores muestra problemas en lo referente a reconocimiento de jefatura, de los tres integrantes uno es el jefe, dos son subalternos y uno de los subalternos considera a la Jefe Administrativa como su superior y no al Jefe de Transportes y Ventas, por lo que es necesario contar con un organigrama que ponga en claro los distintos niveles de mando y que sea conocido por el personal.

Respecto al chofer que diferencia bien quién es su jefe, opina que es altamente autoritario, en ocasiones se puede considerar como prepotente y mandón, no escucha la opinión de sus colaboradores. Propone que el superior de esta área sea menos dominante, que permita la participación de sus subalternos y que motive el trabajo en equipo, esto mantendría mayor cohesión de grupo y motivación en el trabajo.

Los trabajadores de Planta, consideran que su jefe es altamente pasivo, flexible, poco comunicativo, no es claro en sus órdenes y mandatos, lo que lleva al incumplimiento del buen desempeño de las labores y no es visto como jefe. Además le falta experiencia y capacitación para el buen desempeño de sus funciones en la Planta.

Una de las fuertes debilidades que presenta la Jefatura de Planta es que sólo resalta las cosas negativas y fallos del departamento y nunca lo positivo, esto desmotiva fuertemente al personal, además el método de corregir errores no gusta a los subalternos, cuando se lleva a cabo se generaliza y no se ejecuta de forma individual a quien ha cometido el error,

tal proceder hace ver a todos los colaboradores culpables, generando un clima de insatisfacción y resistencia en los buenos trabajadores.

La mayoría de las mujeres que laboran en esta área comentan que son ignoradas y subestimadas en su trabajo por ser mujeres; consideran que no son valoradas y tomadas en cuenta igual que los varones, esto por parte de su jefe y compañeros; opinan que existe un ambiente muy machista, necesario de cambiar.

Todas las personas entrevistadas coinciden en que la Jefatura de Planta ha de ser más comunicativa, clara y precisa en sus órdenes, que ejerza un liderazgo más entrenador–autoritario, es decir, que predique con el ejemplo, que se dé a respetar, que haga acatar sus órdenes y sea él el único en dar las reglas y no terceras personas.

El personal de esta área de trabajo desea ser escuchado por su jefe y que este se concentre en el departamento a su cargo y no gaste energía en tareas que no son de su competencia. Además, que haga cumplir las normas establecidas por la organización, clientes y mercado, para lo cual es necesario contar con un verdadero líder positivo que se acerque a su gente, que inspire confianza y comprensión, que motive a sus colaboradores, ya que en este departamento es donde se encuentra el producto que sale al mercado y es el que sostiene a la Asociación, por lo que es fundamental el apoyo de las diferentes líneas de la organización y principalmente del Departamento Administrativo.

Es importante hacer diferencia a la hora de llamar la atención a quien comete errores, por lo que no se debe generalizar. Es vital motivar a quien lleva a cabo la labor de manera excelente, con el fin de prolongar dicho comportamiento. Además, es necesario establecer una diferencia de quién es el jefe y que sea este el único que da órdenes a sus colaboradores, para así mantener cohesión de grupo y estandarización en el trabajo.

Es posible determinar diferentes factores críticos en el liderazgo que ejercen los mandos superiores de ASOTROJAS. A diferencia de la Jefatura de Transportes, donde se requiere un líder más democrático, es posible indicar que las restantes áreas de la organización están

carentes de jefes más positivos, que ejerzan autoridad democrática, comunicativos, agresivos en el logro de las metas y objetivos de la organización, como también altamente participativos en la toma de decisiones. Es importante que concentren en su labor, que se esfuercen en el logro de empoderamiento en sus trabajo, que cada quien asuma su función y se responsabilice por los resultados obtenidos en cada uno de los departamentos a su cargo.

La centralización del poder genera resistencia, inseguridad, desmotivación y poco compromiso por parte de los trabajadores. En la actualidad las empresas buscan que sus colaboradores se comprometan e identifiquen más con su organización, para lo que es fundamental la descentralización del poder.

3.2 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones de ASOTROJAS es diferente dependiendo del departamento objeto de análisis.

La Junta Directiva se caracteriza por ser altamente participativa y unida al tomar decisiones entre sus miembros; nunca han tenido enfrentamientos o roces al tener que decidir asuntos relevantes para la organización. El procedimiento implantado para tomar acuerdos es por medio de votación (la mitad más uno), aunque la mayoría de veces todos poseen la misma opinión en cuanto a la decisión acordada.

Las diferentes áreas de la organización opinan que la Junta Directiva debe ser más “agresiva” y eficiente en la toma de decisiones, no darse periodos tan extensos, principalmente si la decisión es urgente y afecta el desempeño de la Asociación.

Una de las debilidades frecuentes es el temor que reflejan sus miembros al tener que decidir, por lo que se les recomienda capacitarse en lo referente a sus funciones y la importancia que dicho proceso representa para la Asociación.

El Departamento Administrativo se caracteriza por no poseer libertad y flexibilidad en la toma de decisiones. Quien está a cargo de esta área siente temor al tener que decidir de forma individual, por lo que antes consulta a la Junta Directiva y se asegura que quede en actas. Este mecanismo hace que el proceso sea lento y poco efectivo. Las colaboradoras del área administrativa le dan los mismos calificativos a este proceso, ya que en la mayoría de los casos, decisiones importantes y sencillas demoran tiempos exorbitantes.

Se refleja la gran centralización del poder por parte de la Junta Directiva, se debe consultar antes de decidir, no existe confianza ni libertad para ejercer dicho proceso.

Los Departamentos de Ventas y Transporte toman las decisiones en conjunto con la administración y Junta Directiva, principalmente porque su jefe es directivo también, por lo que les da mayor seguridad.

El Departamento que presenta mayores dificultades en sus decisiones y muestra un menor liderazgo para llevarlo a cabo es el de Planta, a pesar de que recibe todo el apoyo del área administrativa. Más del 50% de los trabajadores de planta opina que la mayoría de las veces que acuden a su jefe ante un problema o situación dada, tienen que pasar posteriormente a la Jefe del área de administración porque el primero no les resuelve.

Una de las dificultades que presenta la Jefatura de Planta en el proceso de toma de decisiones es que se muestra muy temeroso ante tal acto, además que permite que terceras personas influyan en sus decisiones, mostrándose como débil ante sus colaboradores, por lo que es de vital importancia el seguimiento en el proceso de toma de decisiones y capacitación del Jefe de Planta, para lograr con mayor éxito su labor en la organización.

Es importante que exista un liderazgo bien marcado en relación con quién es el que decide en la organización y de dónde viene el mando superior, pero la Junta Directiva debe inspirar confianza y seguridad en los mandos intermedios de la organización, permitir que decidan y respetar los acuerdos que las jefaturas de los diferentes departamentos de

ASOTROJAS establezcan, siempre y cuando hayan mostrado transparencia y buena voluntad en sus decisiones.

En las organizaciones modernas los procesos de toma de decisiones se han descentralizado en busca de mayor flexibilidad, eficiencia y rapidez. Es importante la descentralización en dicho procesos, ya que en el mundo moderno las empresas, mientras más horizontales sean, mayor capacidad muestran para adaptarse a los cambios que presenta su entorno.

El ambiente empresarial actual exige que las organizaciones se adapten rápida y eficazmente, ya que este medio se caracteriza por el cambio permanente, donde es importante adoptar enfoques exitosos de empresas de la misma línea.

Uno de estos enfoques que se recomienda para que las empresas logren dicha adaptabilidad con mayor éxito es el “*empowerment*”, conocido también como “*learning organization*”, se traduce como empoderamiento u organización inteligente.

Basado en el movimiento de desarrollo organizacional del final de los años setentas del Siglo XX, que reconoce el conocimiento como la mayor riqueza. Consiste en una descentralización de la toma de decisiones, donde estas las realizan equipos autodirigidos a un nivel menor de los directores.

Se caracteriza porque:

1. Adquiere y crea conocimiento.
2. Se adapta y modifica su comportamiento para transferir eficientemente la información.
3. Sus procesos involucran a toda la organización (no sólo a los directivos).
4. Se basa en un sistema dinámico que permite el mejoramiento continuo.

La implementación del “*empowerment*” se recomienda a empresas dirigidas a la obtención de resultados. Estas empresas buscan tener la flexibilidad para poder actuar con rapidez ante los cambios del entorno empresarial moderno. La integración de los elementos de la producción hace más próspera y sana la organización, creando un ambiente más productivo y rentable. El proceso de la implementación es un cambio a largo plazo. Debe existir un verdadero compromiso por parte de la alta gerencia, los directores y los empleados.

Para que los procesos de toma de decisiones en ASOTROJAS se realicen de manera eficiente y ordenada, es importante considerar lo que dice Antonorsi (1991), en sus siete pasos para el cambio planificado de una organización.

En primer lugar menciona la importancia de definir claramente los objetivos que se desean lograr, en busca de alcanzar la misión de la organización.

En segundo lugar, definir el desempeño deseado, es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.

Como tercer punto, analizar la organización actual, es decir se diagnostica, para identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.

En cuarto lugar, definir los cambios necesarios para determinar los asuntos por solventar, además de identificar los aspectos claves, que realmente son importantes resolver, ya que la naturaleza limitada de recursos impide la solución eficiente de todos los problemas.

Como quinto se tiene el diseñar la organización futura, identificando las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.

El sexto punto, es planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, donde se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.

Como sétimo y último punto se tiene la ejecución de los cambios organizacionales.

Con lo anterior, se pretende que el proceso de toma de decisiones en ASOTROJAS se efectúe de manera ordenada, eficiente y eficaz, sin que el mismo se aparte de los objetivos, metas y misión de la organización.

3.3 Motivación de empleados y socios en la ejecución de labores

La motivación es un elemento de gran importancia, debe estar presente en los diferentes ámbitos donde el ser humano se desenvuelve, a toda persona le agrada ser motivada.

Existen diferentes tipos de motivaciones y formas de llevarlas a cabo, puede ser con gestos, viajes, dinero en efectivo, vacaciones o días libres, entre otras. Para que sea efectiva debe de clasificarse de acuerdo con el tipo de persona, nivel económico y social, por lo que no se debe generalizar a la hora de ofrecerla, ha de clasificarse en los diferentes niveles y mandos de la organización.

En ASOTROJAS la motivación es un factor crítico, se encuentra presente pero es muy débil, por lo que debe ser fortalecida de forma tal que los trabajadores la reconozcan en amplitud.

Las opiniones de los miembros de la Junta Directiva dan la sensación de no haber notado que se les motive, expresan que en ocasiones han escuchado entre las conversaciones de los empleados comentarios como *“ha mejorado la dirección de la organización”*, lo que les halaga y motiva para seguir adelante.

El Presidente reconoce que en una ocasión unos socios felicitan de manera pública la buena labor ejecutada en la Asociación. Otra forma de motivación recibida de los asociados es el apoyo de ideas generadas en la dirección, además de los gestos de positivismo para con los miembros de la Junta Directiva.

En otra ocasión se les brinda felicitaciones por parte del Departamento Administrativo, lo que ha generado mayor positivismo en los directivos ya que perciben el valor de su trabajo.

La Jefatura Administrativa manifiesta que se le ha felicitado de palabra por parte de la Junta Directiva y compañeras del departamento a su cargo, pero cree necesario que la motivación se realice de manera más efusiva y periódica.

Por su parte, los restantes miembros de administración opinan que nunca se les ha dado motivación de ninguna forma, en ningún nivel y a sus compañeros tampoco.

La Jefatura de Transporte y Ventas opina que recibe motivación de sus superiores ya que son positivos con las ideas de cambio que van en beneficio de la organización. Lo que le desmotiva son sus compañeros transportistas, porque no manifiestan expresiones de agrado cuando se les solicita el cumplimiento de alguna labor a su cargo, por lo que no muestran compromiso en el cumplimiento.

Por su parte, los subalternos transportistas expresan que no han sido motivados por su jefe, mientras que por parte de sus compañeros sí, ya que se interesan y preguntan cómo les ha ido en las rutas.

En relación con los trabajadores de Planta, el superior manifiesta que la Jefatura Administrativa constantemente le motiva al decir *“siga adelante, su desempeño es bueno”*.

De igual forma, la Encargada de Limpieza expresa que el área administrativa la felicita por su labor, le califican el trabajo como bueno, siempre están pendientes de que las cosas se realicen y reconocen que la limpieza se hace bien, lo mismo que sus compañeros.

Las compañeras son las que en ocasiones critican su labor, pero debido al tipo de local donde se encuentran es muy difícil que se note la limpieza, debido a que el lugar no se presta (es muy abierto, entra mucho viento y polvo, lo que constantemente ensucia el área de trabajo).

El personal de Planta (100% de los subalternos entrevistados), manifiesta que nunca se motiva a los trabajadores de ese Departamento, todo lo contrario, perciben que su trabajo no es valorado y que sólo reconocen las cosas negativas y nunca las positivas.

Es de vital importancia prestar la atención suficiente a este Departamento y dar los estímulos y motivación requeridos a sus trabajadores, no olvidando que esta área de trabajo es de gran importancia para la organización por poseer la materia prima que sale al mercado.

A opinión del investigador, es necesario que los mandos superiores de la organización presten atención suficiente a este elemento, es de vital importancia que las empresas actuales cuenten con personal altamente motivado, ya que de esto depende su rendimiento y eficacia en el desempeño del trabajo.

Es importante reconocer la buena labor de los colaboradores y debe ser efectuado en público y con frecuencia, a diferencia de las llamadas de atención, que se han de realizar en privado y de forma amigable dependiendo de la gravedad de la falta. Si esto se pasa por alto es posible que la productividad de las personas disminuya considerablemente, ya que la hostilidad genera resistencia y la amabilidad, amistad.

3.4 Comunicación entre los diferentes niveles de la organización

En los diferentes departamentos que conforman ASOTROJAS, los sistemas de comunicación empleados se caracterizan por ser altamente personalizados, directos y fluidos en el nivel interno, pero debe exteriorizarse a otras áreas, ha de ser más claro y preciso en busca del logro de metas y objetivo de la organización.

El principal canal que emplea la Junta Directiva para comunicarse son las reuniones semanales (todos los jueves), en caso de ser urgente y requerir tomar un acuerdo importante se efectúa una reunión extraordinaria. Esto no significa que los directivos no mantengan una comunicación activa entre ellos durante los días restantes, hacen uso de las llamadas telefónicas para discutir asuntos relevantes de la organización (analizan asuntos administrativos o de otra índole). Esta comunicación es abierta principalmente entre los miembros directivos y jefatura administrativa, no así hacia otras áreas de la organización.

Se considera que este tipo de comunicación ha funcionado en la organización debido a que permite lograr acuerdos, resolver problemas de manera eficiente y precisa. Les favorece porque permite conocer los movimientos de los diferentes departamentos de la organización.

El sistema de comunicación debe ser mejorado con los socios y proveedores, no existen programas de siembra que permita un mejor ordenamiento entre áreas cultivadas, fechas de cosecha y entrega. Esto los pone en gran desventaja en el mercado, en épocas hay sobreproducción y en otras es escasa, dificultando el control de la oferta de producto y la entrega al cliente de las cantidades requeridas en el momento indicado.

La dirección se reúne con la Asamblea General cada tres meses para rendir informes de los logros y resultados obtenidos en la organización. Consideran que este método debe mejorarse, ya que muchos socios no participan en las reuniones y de los que llegan no todos expresan sus ideas y opiniones por temor o desinterés, empobreciendo la comunicación al no existir retroalimentación.

El Departamento Administrativo lleva a cabo reuniones cada quince días, lo cual les permite discutir asuntos relevantes al trabajo. Esta área no dispone de un día definido para reunirse, pero siempre lo hacen y les favorece porque hay intercambio de ideas de manera sincera y retroalimentación.

Se logra observar que la comunicación interna del área administrativa es muy fluida y directa, favoreciendo a la organización, ya que se logra solventar situaciones importantes en tiempos cortos.

La Jefatura Administrativa se comunica ampliamente con la Junta Directiva en sus reuniones semanales, lo que le permite exponer sus ideas, resolver asuntos pendientes y de importancia para ASOTROJAS. Esta comunicación debe ser fortalecida y volverse más eficiente, que sus integrantes asuman mayor responsabilidad y compromiso en los asuntos que se exponen.

Es necesario lograr mayor nivel de sinceridad, confianza y lealtad, de manera que las personas expresen ampliamente sus criterios de forma clara y sin omitir información, esto enriquece la comunicación y favorece el desarrollo de la organización.

Este Departamento administrativo se reúne y comunica con el Jefe de Planta cada vez que lo considere necesario, no hay fecha ni hora definida. A pesar de que se considera que la comunicación establecida (personal y directa) ha funcionado, se debe mejorar, establecer fechas y horas si es necesario para reunirse con las jefaturas de los diferentes departamentos de la organización.

Una de las mayores dificultades que posee administración para lograr una buena comunicación con planta, es la falta de compromiso y acatamiento de órdenes por parte del Jefe de Planta. Es necesario lograr mayor formalidad en la comunicación, con el fin de que sea más efectiva.

El personal de Transportes y Ventas opina que el tipo de comunicación es personal y directa, tiene efectos favorables en su departamento, ya que logra su fin. En pocas ocasiones ha sido necesario recurrir a la comunicación por escrito (notas), esto se hace sólo cuando la jefatura de otras áreas no se encuentra. Los subalternos de este departamento consideran que la comunicación ha de ser más fluida y constante principalmente con la jefatura, es decir, que les permitan expresar sus opiniones.

La comunicación en Planta posee las mismas características, es personalizada y verbal, por lo que en ocasiones las personas no se responsabilizan de lo acordado por no quedar por escrito.

El Jefe de Planta considera que la comunicación debe mejorar en los diferentes departamentos, que no sea sólo para dar indicaciones y reglas por seguir. Opina que es importante que se les indique cómo va el trabajo, qué está saliendo bien o mal y que se les informe cómo consideran su desempeño en la planta, esto porque en los diez meses que tiene de laborar como Jefe de Planta, nunca se le ha calificado su trabajo.

El 100% del personal de Planta entrevistado expresa que la comunicación personal y directa que se efectúa en su departamento les satisface y tiene efecto, además que se logran resultados con mayor rapidez que si fuera escrita.

Como ya se menciona en párrafos anteriores, la comunicación se debe mejorar por parte de la Jefatura de Planta, ha de ser más clara, directa, estable y pareja en todos los niveles, con el objetivo de mantener uniformidad en el logro de resultados.

Por ser ASOTROJAS una empresa pequeña, la comunicación directa, personalizada y verbal tiene efecto, esto no significa que el mejoramiento de la misma no sea necesario.

3.5 Compromiso en asumir responsabilidades en los diferentes niveles de la Asociación

Donde existe centralización del poder es difícil encontrar personal altamente comprometido y dispuesto a asumir responsabilidades en los diferentes niveles de su ámbito. Sin embargo, en ASOTROJAS dicha teoría no se cumple, pues es interesante ver como la mayoría del personal entrevistado posee un alto compromiso en asumir responsabilidades en los diferentes niveles la Asociación.

En relación con la Junta Directiva, todos los miembros entrevistados poseen alto compromiso en asumir responsabilidades en los diferentes niveles de la Asociación, aunque esto no quiere decir que todos se sientan parte y seguros de la misma.

La desconfianza nace a raíz de la directiva anterior, la cual lleva a cabo acuerdos contraproducentes para ASOTROJAS, lo que ha dificultado a recuperar la confianza e identificarse con la Asociación.

Uno de los aspectos que debilita la confianza personal en el trabajo por parte directivos actuales es la poca escolaridad y experiencia en la labor que desempeñan, lo que les hace dudar de la calidad de su trabajo.

La principal razón que los hace continuar adelante es el ser socios de ASOTROJAS, desean ver crecer la organización y están dispuestos en seguir dando lo mejor de sí para lograr mejorar su nivel socio económico.

El Departamento Administrativo posee un alto compromiso en asumir responsabilidades en los diferentes niveles de la Asociación, como también todos sus integrantes se sienten seguros y parte de ASOTROJAS.

Esta fuerte identificación de la administración con la organización se debe a que son parte de la comunidad y por el admirable esfuerzo que hacen los productores para mantenerse en el mercado, además les gusta la actividad agrícola del tomate, conocen las necesidades de los productores y sus familiares, además de su deseo de ver crecer la empresa.

El Jefe de Transporte y Ventas, además de ser socio y directivo, se siente altamente comprometido con la organización porque le da empleo y estabilidad laboral. Se siente muy seguro de su empleo porque da lo mejor de sí y se desempeña muy bien en su función, considera tener los atributos para el puesto.

Los demás colaboradores de transporte se sienten altamente comprometidos con la organización, además ven a ASOTROJAS como parte de ellos mismos, son los representantes de la empresa en el exterior, además que la misma les ofrece gran seguridad y estabilidad laboral.

El 79% de las personas de planta entrevistadas expresa sentirse comprometido en asumir responsabilidades en los diferentes niveles la Asociación, mientras que el 21% restante no posee ese compromiso.

Dentro de las razones que expresa el personal de planta para sentirse comprometido con la organización se encuentran:

- ☞ Le interesa el éxito de la empresa.
- ☞ Le gusta dar lo mejor de sí.
- ☞ Es el lugar de trabajo donde tiene sus amigos y compañeros.
- ☞ Le gusta trabajar para ASOTROJAS.
- ☞ Es un medio de vida.
- ☞ Le gusta la agricultura y la actividad tomatera.

Es importante analizar que de todo el personal, el 55% no se siente parte de ASOTROJAS y tampoco se siente seguro de su empleo, lo que genera gran incertidumbre en el departamento.

Algunas de las razones que les impide sentirse parte y seguros en la organización son:

- ☞ La actividad de tomate es muy inestable, su mercado es muy volátil y cambiante, al igual que su oferta, demanda y precios, lo que desmotiva la producción y por ende a los agricultores.
- ☞ Consideran que nadie es indispensable en un empleo, por lo que pueden ser sustituidos con facilidad.
- ☞ Hay gran cantidad de personas desempleadas esperando por su puesto.

- ☞ En épocas es poco el trabajo que hay
- ☞ Existen recortes de personal.
- ☞ Hay poca participación de los empleados para expresar sus ideas y llevar a cabo otras labores.

Las razones del 45% de los trabajadores que están seguros de su empleo son los que:

- ☞ Conocen muy bien lo que hacen en la empresa, además de que nunca les han llamado la atención porque algo haya salido mal.
- ☞ Son socios y trabajadores de planta.
- ☞ Poseen la escolaridad necesaria para el puesto (primaria completa).

El personal de planta que no está comprometido en asumir responsabilidades en los diferentes niveles la Asociación -el cual es el 21% del total entrevistado- tampoco se siente parte ni seguro de su empleo. Las razones que los hacen sentirse así son:

- ☞ El área de procesos no asume su compromiso en el trabajo.
- ☞ Su jefe desmotiva por la manera en que llama la atención y da órdenes.
- ☞ No les dan la oportunidad de hacer cosas nuevas o diferentes.
- ☞ Les han dicho que ellos son simples trabajadores para ASOTROJAS y que en cualquier momento los despiden.
- ☞ Sólo se resaltan los errores y lo negativo, nunca las cosas buenas.

Es importante observar como un alto porcentaje del personal se siente comprometido en la Asociación a pesar de las condiciones laborales en las que se encuentran, donde su principal motivación es el trabajo, la actividad que realizan, conocer muy bien lo que hacen y que consideran que su labor contribuye al desarrollo de la comunidad, siendo esto favorable para la Asociación.

Es necesario que la organización haga que el personal de ASOTROJAS se sienta parte de la organización, con el fin de incrementar los resultados positivos en el desempeño diario de sus labores.

3.6 Equidad y distribución de funciones

La igualdad y distribución de funciones en ASOTROJAS es difícil de medir debido a que algunos empleados desconocen cuáles son sus labores básicas y las de sus compañeros, por lo que es fundamental disponer de un manual de funciones, donde se desglosen las labores de cada departamento, los responsables de llevarlas a cabo y quién debe velar por su cumplimiento.

A pesar de que no existen por escrito las funciones de cada área, tanto las jefaturas como colaboradores manifiestan que existe una buena distribución en los diferentes departamentos, a excepción de la Jefatura Administrativa.

La Jefa del Departamento Administrativo posee un recargo de funciones porque tiene que relacionarse con los diferentes departamentos que conforman la organización y solventar los problemas o situaciones de cada uno, además en ocasiones tiene que asumir responsabilidades de otras áreas ya que los jefes inmediatos no lo hacen.

El departamento que posee más personal (Planta), trabaja por horas, esto les beneficia a nivel económico en épocas de mucho trabajo, pero les afecta cuando hay poca producción de tomate.

En Planta se trabaja, además, por tareas y les premian con bonificaciones si dan más rendimiento del requerido, deben hacer nueve cajas de tomate terminado y listo para la venta por hora, si hacen más se pagan quince colones adicionales por cada caja extra, lo cual es muy motivante ya que se paga más a quien dé mayor rendimiento.

Además del buen desempeño que realiza cada empleado, las bonificaciones por rendimiento no permiten que se formen roces entre los trabajadores en cuanto al aspecto salarial, ya que cada quien gana de acuerdo con el número de horas laboradas y esfuerzo ejecutado.

3.7 Condiciones físico–ambientales

Las condiciones físico–ambientales se refieren principalmente a la temperatura, ruido, iluminación y diseño del espacio de trabajo, siendo estos unos de los factores críticos que más afectan a todos los trabajadores de la Asociación. Tanto las diferentes jefaturas como colaboradores poseen las mismas opiniones.

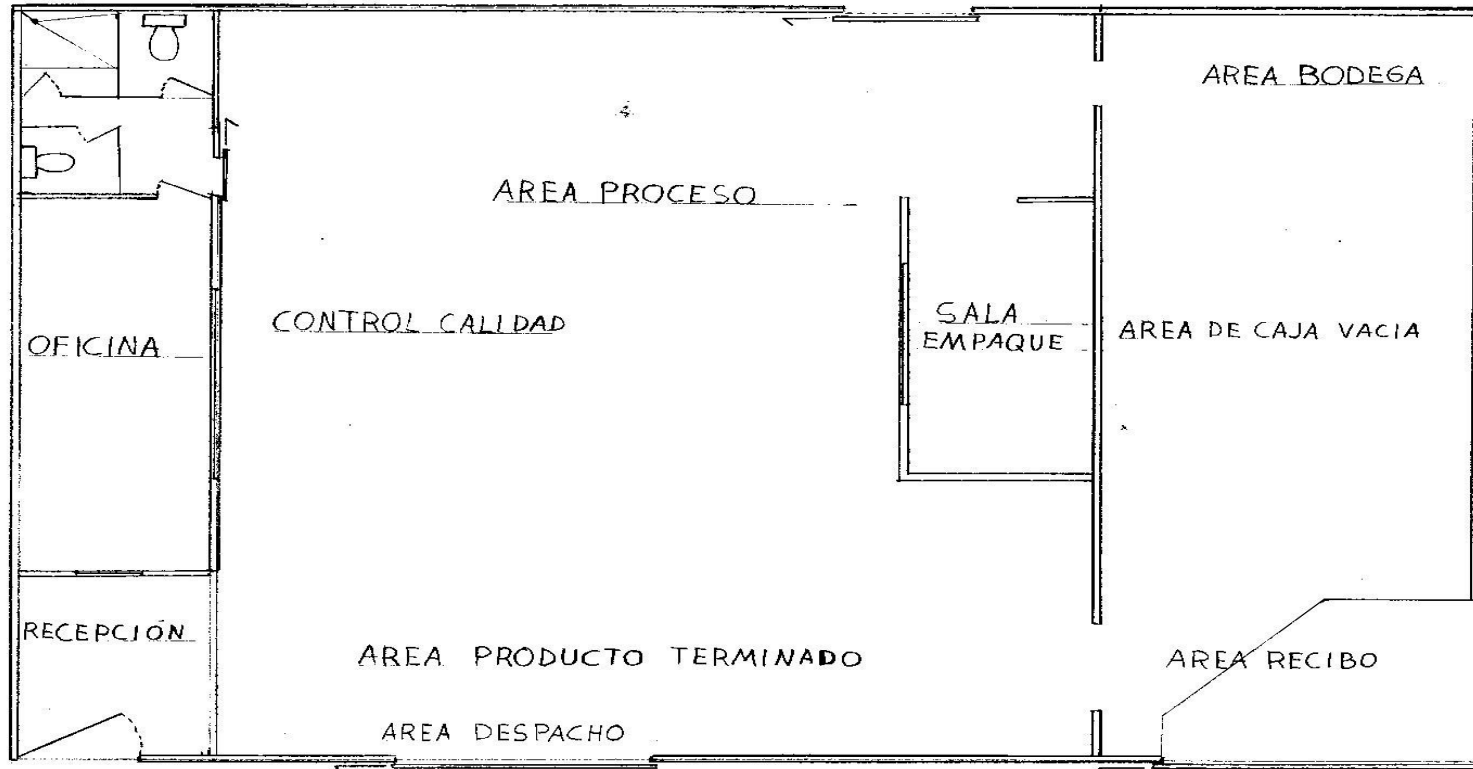
Las condiciones físicas y ambientales del local actual donde se encuentra la organización, no son las recomendadas para llevar a cabo las labores diarias, se dispone de espacios muy pequeños e incómodos, que dificultan los procesos y disminuyen el rendimiento del trabajo.

Las variaciones climáticas afectan fuertemente por ser tan abierto el local (frío, calor, viento, polvo, luz, lluvia, etc.), como también otros distractores externos -por ejemplo, el ruido- lo que incrementa la distracción y perturbación en el trabajo. Además, hay otras áreas de trabajo muy cerradas y pequeñas, por lo que el calor sofoca.

No hay privacidad para la realización de reuniones, hay poco espacio para trabajar, no se dispone de salas de espera, no se cuenta con áreas de comida o descanso. Es necesario que exista división de áreas entre un departamento y otro, como también entre jefes y subalternos, en busca de mayor privacidad. Este aspecto depende, en parte, del espacio por persona y de la disposición.

Lo anterior se puede visualizar en el croquis que se presenta a continuación, que ilustra la distribución física actual del lugar.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL LOCAL DE ASOTROJAS



FRENTE A CALLE PUBLICA

En su mayoría los empleados buscan privacidad en su trabajo, sin embargo, también desean la oportunidad de interactuar con sus colegas, por lo que es importante que en cada lugar de trabajo exista un espacio para este tipo de actividades.

En Planta, el reducido espacio dificulta el desempeño ágil de los trabajadores, por ejemplo, el ubicar las cajas de tomate es un caos por el espacio tan reducido, lo que disminuye el rendimiento de los colaboradores. El problema se agrava en las épocas de mayor producción, por la abundancia de tomate en planta.

En los procesos de Planta se debe trabajar en tarimas y en cada una debe haber tres personas, esto impide aún más el buen rendimiento del personal, por lo que se sugiere que en cada tarima trabaje un máximo de dos personas, para cuidar, seleccionar y manipular mejor el producto.

Por estas razones, la organización actualmente se encuentra gestionando ante el gobierno de Costa Rica para obtener recursos económicos que le permitan construir un local que cumpla con el espacio y condiciones requeridas de una Planta de Acopio de tomate. Las recomendaciones del espacio adecuado que debe tener la Planta, actualmente está en manos del Ingeniero quien es el encargado de realizar el plano.

Al finalizar este tercer capítulo, se puede concluir que las diferentes áreas que conforman la organización (Junta Directiva, Administración, Planta, Transporte y Ventas) presentan debilidades muy similares en relación con su liderazgo, toma de decisiones, comunicación, motivación, compromiso de los trabajadores para con la organización, equidad en la distribución de funciones y condiciones físico-ambientales.

Las fortalezas existentes para la solución de dichas debilidades, se fundamentan en el deseo interno de los trabajadores de continuar laborando para ASOTROJAS y su disposición al cambio, en su pasión por ver la organización crecer y en la energía existente de sus integrantes, ya que su gran mayoría son jóvenes (entre los 20-40 años).

Además de lo anterior, no se debe olvidar que ASOTROJAS es una organización joven y pequeña, caracterizada por su flexibilidad, con la gran ventaja de poder adaptarse a un medio cambiante.

El capítulo siguiente hace énfasis en los principales motivos que obstaculizan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva dentro de ASOTROJAS, por lo que es posible que algunos de los puntos ya analizados se retomen.

La importancia del capítulo IV radica en que permite conocer con mayor amplitud el porqué de las actitudes o conductas de algunos de los miembros de la organización, por ejemplo en cuanto a la forma de organizarse.

CAPÍTULO IV

IV. Problemática para la implantación de una cultura orientada al éxito

Para la determinación de la problemática que obstaculiza el desarrollo de una cultura organizacional orientada al éxito en ASOTROJAS, el autor procede al análisis de diferentes puntos con todos los trabajadores de la organización, donde obtiene los resultados que se exponen en detalle en la presente investigación.

4.1 Actitud de los miembros de la organización

La actitud es un factor de gran importancia en el ambiente laboral, dependiendo de si es positiva o negativa se logra obtener buenos o malos resultados en el trabajo.

Las principales actitudes encontradas en los miembros de la organización se presentan a continuación de manera separada, de acuerdo con los departamentos de trabajo de la Asociación.

Los trabajadores de ASOTROJAS expresan sentir marcada distancia entre las áreas operativas y los directivos, generando dos aspectos problemáticos en la organización. El primero de ellos es que dificulta el acercamiento de los trabajadores con los directivos para discutir aspectos de importancia para la organización; en segundo lugar, esta distancia genera en los directivos desconocimiento de las labores que se llevan a cabo en Planta, lo que provoca desconfianza en los colaboradores en el acatamiento de órdenes de los mandos superiores.

Los miembros de la organización desean de la Junta Directiva mayor acercamiento hacia los trabajadores, que sean más comunicativos con las diferentes áreas operativas, con el objetivo de generar en los directivos mayor conocimiento de las labores que se llevan a

cabo dentro la Asociación, como también incrementar la empatía de Junta Directiva y subalternos.

El personal expresa que los directivos manifiestan poca interacción con el personal de Planta, por lo que es necesario aumentar las visitas a esta área de trabajo y relacionarse con sus colaboradores.

Otra de las opiniones de algunos de los miembros de ASOTROJAS es que la actitud del personal de Planta es de arrogancia e individualismo entre los trabajadores. Además, que existen diferencias fuertes en lo referente a género. Algunos de los varones no se relacionan con las mujeres, no las apoyan en sus labores y expresan palabras fuertes contra ellas, haciendo énfasis en la debilidad por ser mujeres.

Según los trabajadores, el Jefe de Planta posee una actitud indiferente con sus subalternos, no considera que el éxito de ellos es su éxito, no se responsabiliza por los resultados de su Departamento, cuando se presentan fallas busca culpables liberando la responsabilidad de su cargo, descargándola en otro y no asume las consecuencias del error, además de no poseer una actitud positiva y comprometida hacia el trabajo.

El tipo de conflicto que revela el Jefe de Planta es intrapersonal, se manifiesta de raíz del interior de la persona en cuanto a sus valores o circunstancias íntimas. En relación con el personal de la Planta el conflicto es de tipo intragrupal, debido a que el enfrentamiento se produce entre subgrupos dentro de la misma área de trabajo.

En cuanto al Departamento Administrativo, el estudio revela que la actitud de la Jefatura es de gran pasividad y tolerancia, lo que obstaculiza el desarrollo eficiente de labores de importancia. Esta debilidad se manifiesta en la carencia de poder y fuerza a la hora de dar las directrices en el trabajo.

Algunos de los trabajadores coinciden en que el Jefe de Transporte y Ventas se muestra arrogante y deshumanizado, ve a sus colaboradores con inferioridad y en caso de errores en

el Departamento a su cargo busca como no verse involucrado, trata de encontrar culpables. Se determina en esta área de trabajo conflictos de tipo interpersonal, esto porque el enfrentamiento generalmente se da entre dos personas como consecuencia de una idea a la que aspiran ambos.

Justamente comportamientos como los expuestos anteriormente, producen una cultura organizacional muy débil o deficiente, lo que provoca el estancamiento y la decadencia de la organización, trayendo consigo fenómenos tales como la insatisfacción laboral, alta rotación de personal y generación de una organización improductiva.

En busca del bienestar de la organización, urge cambiar la actitud existente en el personal de ASOTROJAS por una conducta de mayor unidad, apoyo y compañerismo. El personal necesita estar satisfecho con su trabajo, deben satisfacer sus necesidades físicas y emocionales. La satisfacción de estas necesidades, ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados mejoren lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

El personal de ASOTROJAS debe estar dispuesto a asumir nuevas responsabilidades para hacer cambios importantes en la organización. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez que se indica y procurar el mejoramiento continuo de las mismas.

El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial ha de fomentar la responsabilidad y confiabilidad en el personal de la Asociación. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

4.2 Forma de organizarse

Se observa una fuerte centralización del poder en la toma de decisiones, lo que limita la agilidad de la organización, la hace más complicada y formal; complicada por la existente

horizontalidad entre las diferentes unidades de trabajo, por la dificultad en la comunicación y toma de decisiones. Formal por la poca libertad de algunos titulares de puestos a la hora de variar alguna labor, limitando la creatividad e iniciativa de los trabajadores.

Otros de los motivos que obstaculizan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva dentro de ASOTROJAS es la falta de organización que existe en los directivos para llevar a cabo de manera exitosa su labor, reflejado en el trato hacia sus colaboradores.

Los trabajadores manifiestan que la forma como se organiza la Junta Directiva no es la adecuada, es muy térmica o cerrada hacia su medio externo, es decir, no permite la participación de personal de otras áreas de la Asociación en lo referente a sugerencias y opiniones en cuanto a la labor en ASOTROJAS, como tampoco ellos participan de forma activa en otros Departamentos de la organización.

Además no dan seguimiento a peticiones o sugerencias de los trabajadores de manera prioritaria u ordenada, sino que se lleva a cabo de forma aleatoria y antojadiza. En ocasiones existe arrogancia en el trato con los subalternos, no les informan de los logros, decisiones y acuerdos tomados que los involucran o afectan en el trabajo.

La debilidad organizacional existente en el personal de planta se debe a la poca autoridad de la Jefatura Administrativa y Directiva de ASOTROJAS y a la ausencia de claridad en las funciones del personal.

En el Departamento de Transporte y Ventas se presentan fuertes problemas de comunicación y roces entre el jefe y subalternos, lo que obstaculiza el buen desempeño organizacional.

Existen algunos criterios para determinar la salud de la organización, los cuales han de ser puestos en práctica por los individuos de ASOTROJAS, con el objetivo de mejorar las actividades organizativas:

1- Adaptabilidad: como la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a la exigencia cambiante del medio.

2- Sentido de identidad: conocimiento y visión por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.

3- Capacidad para ver la realidad: la habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.

4- Integración: se refiere a un estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellos.

En resumen, un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional, debe ser un criterio múltiple que incluya la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.

En ASOTROJAS, es necesario que los trabajadores sepan hacia dónde se dirige la organización y la ruta que deben seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la misma puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional.

En cualquier actividad de cambio, el compromiso de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia.

4.3 Manejo de conflictos para la adecuada toma de decisiones

Se entiende por conflicto, aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro los miembros que conforman el grupo.

Es un estado de tensión, que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compatible con equidad entre ellos.

Los conflictos bien llevados no necesariamente tienen que ser vistos sólo como negativos. Estos pueden ayudar a madurar a los grupos e incluso servir como revulsivo que permita un relanzamiento en la actividad.

Hay dos tipos de conflictos que se presentan en ASOTROJAS de diferentes maneras: los latentes (existen, pero no se manifiestan claramente) y los manifiestos (se presentan de forma patente).

Es necesario que se establezcan mejores relaciones entre Junta Directiva, administración y planta, para de esta manera mejorar el manejo de conflictos para la adecuada toma de decisiones.

El manejo de conflictos no es un factor crítico entre los miembros de la Junta Directiva, pero sí lo es de ellos hacia el resto de la organización, no existe buena coordinación, carácter y respeto hacia las decisiones que se toman, esto quizás porque no se da consenso de criterios y respeto a la hora de dar la solución al problema.

El manejo de conflictos en Planta no es el más adecuado, sus trabajadores opinan que no existe un buen trato, debido a que la comunicación es deficiente, no es clara y precisa. El

compañerismo está ausente, lo que provoca gran frustración en los trabajadores y la generación de desconfianza entre algunos miembros de la organización.

El personal manifiesta que en Planta se requiere de capacitación y orientación para mejorar el manejo de problemas y conflictos, principalmente en el puesto de Jefatura.

Se presentan fuertes problemas a la hora de llevar a cabo la solución de problemas y conflictos en el Departamento de Transporte y Ventas, en lugar de buscar soluciones, primero se trata de encontrar culpables y nadie desea asumir la responsabilidad, generando gran desgaste de energía y demora en la solución del problema, lo que provoca reducción en la eficacia y eficiencia de la organización.

Cualquier persona que tenga funciones de responsabilidad, jefatura o responda a obligaciones de índole directiva, con total seguridad dedica gran parte de su tiempo a afrontar y solucionar situaciones conflictivas o problemáticas. Esta teoría es comprobada en ASOTROJAS, donde los jefes de las diferentes áreas y directivos dedican altos porcentajes de su tiempo a solucionar problemas que surgen dentro del grupo de personas que están bajo su cargo.

Todo problema o conflicto debe recibir una solución o respuesta en el corto plazo, el no afrontarlos conlleva a un agravamiento en la organización, perjudicando sus diferentes integrantes (al grupo, al individuo, clientes y al responsable mismo). Por tanto, una de las habilidades que debe desarrollar cualquier superior es la solución de problemas y conflictos, que surgen en cualquier momento en una organización o grupo humano.

Los enfoques más adecuados para afrontar dichas situaciones son los de solución de problemas y consejo, que deben aplicarse no sólo cuando surgen los problemas, sino a lo largo de todo el proceso de supervisión, en la realización de una adecuada labor preventiva. Se asume, por tanto, que las infracciones son acciones/errores que pueden corregirse de forma constructiva, quedando la aplicación de las sanciones disciplinarias expeditivas

cuando se ha agotado la paciencia y el infractor mantiene de una manera pertinaz su actitud errónea y perjudicial.

Para realizar un adecuado control de las situaciones difíciles y no cometer errores en su valoración, las acciones recomendables para emprender son las siguientes:

- Conocer las normas de funcionamiento del grupo que se aplican en la organización y comunicarlas oportunamente a todos aquellos que estén bajo su dirección.
- Supervisar la ejecución individual manteniendo una comunicación directa que prevenga el surgimiento de conflictos.
- Identificar con prontitud las deficiencias que se produzcan.
- Responder puntualmente empleando las habilidades necesarias.

Para el tratamiento del conflicto es necesario y fundamental el empleo de habilidades asertivas (capacidad de autoafirmación y derechos personales). Los responsables directivos asertivos son aquellos que comunican de forma franca, honesta y directa todo lo que consideran que deben decirse a las personas bajo su cargo, pero respetando a la vez el derecho de aquéllos para exponer sus propias opiniones.

Los conflictos no deben ser olvidados ni postergados, sino resueltos con prontitud, ya que un conflicto no resuelto llevará al fraccionamiento y disolución de un grupo o equipo de trabajo, tarde o temprano.

Para la resolución de los conflictos dentro de los grupos se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definir el problema (¿Qué va mal?).
- Analizar sus causas (¿Por qué?).

- Definir objetivos para actuar (¿Qué queremos conseguir?).
- Generar alternativas (¿Qué podemos hacer?).
- Elegir la alternativa óptima (¿Qué debemos hacer?).
- Operativizar la solución escogida (¿Cómo lo hacemos?).
- Ponerla en práctica (Hacerlo).
- Evaluar (¿Qué tal lo hemos hecho?).

La tarea del líder o responsable es hacer manifiesto el conflicto a todos los miembros del grupo de forma clara, objetiva y no ofensiva. Además, debe exponer las posibles salidas, ya sea llegar a un compromiso entre ambas posturas o integrar ideas opuestas para hallar soluciones nuevas.

Para lograr la solución de conflictos de manera pasiva y efectiva en ASOTROJAS, se recomienda aplicar lo que dice Salas (2004), para ello se toman cada uno de sus puntos expuestos y se adecuan a ASOTROJAS, con el propósito de buscar su aplicación:

- Escoger el tiempo y el lugar cuidadosamente: en ASOTROJAS es muy importante respetar el tiempo libre de los trabajadores, por lo que reunirlos a esa hora para solucionar alguna situación, provoca malestar, lo que genera resultados no positivos. Es mejor citar al personal en un momento donde el trabajo no es muy abundante o fijando una fecha con antelación.
- Cuidar el ambiente: el personal de la organización, prefiere salir del lugar de trabajo para compartir e intercambiar ideas, por lo que a la hora de buscar solución a conflictos es necesario de considerar este aspecto.
- Usar frases adecuadas: a los colaboradores de la Asociación les agrada que les traten bien, por lo que ser arrogante y grosero genera más resistencia en los

trabajadores, es mejor emplear palabras positivas y amigables a la hora de buscar solucionar alguna dificultad.

- Especificar exactamente la acción de la persona que usted considera inadecuada: a los trabajadores de ASOTROJAS, les desmotiva en gran manera, que sus jefes a la hora de llamar la atención de alguna situación inadecuada, no sean directo con la persona que genera el conflicto y con el problema mismo, sino que se acostumbra a generalizar, por lo que emplear este método, no produce buenos frutos en la organización.
- No temer expresar sus propios sentimientos: antes de buscar solucionar un conflicto, se debe analizar si la persona presenta algún problema o dificultad personal, si es así, se debe en primer lugar ofrecer apoyo y luego buscar solución al problema de la organización.
- Usar el silencio y esperar respuesta de la otra persona: como jefe o superior no se tiene siempre la razón, por lo que es importante permitir que ambas parte expresen sus puntos de vista ante una situación o conflicto dado y que su opiniones se consideren a la hora de solucionar el mismo.
- Ser persistente, usar el disco rayado de ser necesario: repetir las instrucciones y reglas nuevas de solución y pedir que la otra parte las diga, con el fin de asegurar que las mismas queden claras.
- Intentar terminar siempre de un modo positivo: dar las gracias y mostrar comprensión, genera mayores beneficios y actitudes más favorables en los trabajadores para con la organización.

Lo ideal consiste en negociar soluciones sin perdedor; donde todos se benefician, todos ceden; es llevar a cabo una verdadera negociación, pero siempre buscando el beneficio y fortalecimiento de la organización.

4.4 Fidelidad, distorsión y tiempo en la comunicación organizacional

La comunicación ha ayudado en los últimos años a resolver muchos problemas administrativos, a pesar de que existen personas dudosas en que ésta los pueda resolver exitosamente.

En ASOTROJAS, se presentan grandes problemas de comunicación en las diferentes áreas de la organización, causados por la ineficacia de algunos de sus miembros, lo que provoca fuertes distorsiones en el trabajo y dificulta el desarrollo de fidelidad en sus trabajadores.

Las jefaturas deben tener especial cuidado en la comunicación no verbal, a la hora de exteriorizar actitudes, motivos, ideas y estados de ánimo, ya que en ocasiones este tipo de comunicación puede generar mayores perjuicios que la verbal.

Los trabajadores de ASOTROJAS opinan que no existe comunicación dentro ni fuera de la organización, lo que dificulta la fidelidad en el trabajo y genera distorsiones en él, esto en todos los departamentos de la organización.

Los directivos se comunican eficientemente en el nivel interno en sus reuniones de Junta Directiva, pero presentan dificultades fuertes al exteriorizar e implementar los acuerdos tomados. No se abren ni generan confianza para que los trabajadores de la organización se les acerquen e interactúen con ellos.

En Planta se carece de comunicación directa, fluida y efectiva entre sus miembros y el nivel externo, lo que provoca incumplimiento en las tareas propias de dicha área, problemas de interacción entre sus integrantes y dificultades en la coordinación de actividades e integración de grupos.

El Área Administrativa no posee problemas de comunicación en el ámbito nivel interno, pero sí cuando debe dar órdenes y dirigir personal externo. No logra el acatamiento ni cumplimiento de órdenes y directrices, principalmente cuando son dadas a Planta, lo que obstaculiza el logro de interacción e interrelación de trabajo eficiente.

El Departamento de Transporte y Ventas presenta fuertes problemas de respeto y comunicación entre sus miembros, no existe claridad en la comunicación, cuando el jefe da órdenes no lo hace de forma clara y concisa, sus explicaciones y el tono en que trasmite las directrices no son los más adecuados, revelan arrogancia y superioridad, según opinión de los trabajadores.

Algunos de los problemas detectados en la organización en cuanto a comunicación son la falta de planeación, situaciones no aclaradas en su debido momento, mensajes mal expresados, barreras de comunicación dentro y fuera de los departamentos, falta de atención tanto en jefaturas como en colaboradores, desconfianza, temor, amenazas, sobrecarga de trabajo, lo que dificulta atender o acatar otras órdenes o funciones.

Es importante recordar que la comunicación es la que unifica la organización y por lo tanto es un medio de modificación de conductas, cambio que hace útil la información para lograr metas en la organización.

Es vital establecer canales internos y externos de comunicación, para lograr la coordinación de sus actividades, transmitir órdenes, informar y para recibir retroalimentación adecuada. Además permite detectar las reacciones de las diversas unidades económicas con las que interacciona la organización. Estos canales de comunicación son fundamentales para la supervivencia de ASOTROJAS.

Lo importante en la comunicación es la claridad, transparencia y fluidez así como su oportunidad y pertinencia, de forma tal que quien recibe el mensaje pueda seguir las instrucciones e indicaciones de manera adecuada y evitar los roces que van en perjuicio de

una eficaz productividad de la organización. Esto evitará la distorsión de la comunicación e incrementará la fidelidad de los miembros de ASOTROJAS.

Se requiere de comunicación eficaz y efectiva, para crear cambios positivos en la organización. La comunicación incrementa el compromiso, la fidelidad y la conexión, lo que a su vez genera acción, siendo pertinente saber hablar y escuchar mutuamente.

Una organización sólo puede triunfar con buena comunicación. Las organizaciones poseen miembros que están constantemente hablando unos con otros.

ASOTROJAS debe desarrollar buena comunicación en cuatro áreas:

1. Desde las jefaturas hacia los subalternos: los buenos jefes escuchan, invitan y luego animan a participar.
2. Desde los subalternos hacia su jefe: los buenos trabajadores buscan comunicación sincera y directa de su gente.
3. Entre compañeros de equipo: para que un equipo experimente el éxito, todos sus miembros deben comunicarse por el bien común. Los equipos triunfan o fracasan basados en la manera en que sus integrantes se comunican entre sí.
4. Entre los colaboradores de la organización y su público (socios, clientes): ningún equipo trabaja unido a menos que se esté comunicando. Trabajar unidos significa ganar unidos, para ello es necesario conocer lo que buscan sus socios y cliente, esto sólo se logra con buena comunicación.

4.5 Sinceridad y confianza entre los miembros de la organización

El desarrollo de sinceridad y confianza entre los miembros de la organización es de vital importancia para la ejecución eficiente de las labores, lo que permite el apoyo y cooperación en el trabajo, como la corrección y mejoramiento en el desempeño.

Es necesario llevar a cabo actividades recreativas y sociales entre los miembros de ASOTROJAS que mejoren la sinceridad y confianza de sus colaboradores y estimule el trabajo en equipo.

Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia, son aquellos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza

Se requiere el desarrollo de seguridad y confianza en el personal de la organización para corregir las cosas que afectan a ASOTROJAS, en busca de decisiones orientadas al logro de las metas de la Asociación.

Los directivos manifiestan poseer gran sinceridad y confianza entre los miembros que conforman la Junta Directiva, pero debe fortalecerse con el resto del personal de la organización, ya que los trabajadores de la Asociación manifiestan no poseer la confianza necesaria para acercarse a los miembros de la Junta Directiva y hacer consultas, solucionar algún problema o dar sugerencias relacionadas con su trabajo.

En Planta se debe mejorar la sinceridad y confianza entre sus miembros, ya que no existen lazos fuertes en cuanto a compañerismo o interacción entre sus miembros, los trabajadores expresan que el ambiente que se respira en esta área laboral es de hipocresía, individualismo y desconfianza, tanto entre subalternos como con el jefe.

En el Área Administrativa la sinceridad y confianza entre sus miembros es un motivo que sustenta el trabajo en equipo, pero debe proyectarse con el resto del personal de la

organización, debido a que en el interior de esta área laboral las relaciones son buenas pero no así hacia el exterior. En Planta, tanto jefatura como colaboradores expresan no tener la confianza suficiente para acercarse a la administración con el fin de hacer consultas, sugerencias, solucionar problemas, dar recomendaciones o hacer algún tipo de comentario importante para la organización.

En ASOTROJAS existen algunos factores débiles que deben ser transformados en fortalezas o cualidades de la organización, como lo es el nivel de confianza y de interés de sus trabajadores, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente, interviniendo de forma efectiva y alcanzando decisiones adecuadas, para que estas variables sean el reflejo del estado interno y salud de la organización.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, también se ven afectados por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere, entonces, que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por la organización condicionan la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los empleados.

4.6 Apoyo de mando superior en el desarrollo de las labores

En todo tipo de organizaciones el apoyo de mando superior es de vital importancia para el logro exitoso del desarrollo de las labores de la organización.

Los trabajadores de ASOTROJAS manifiestan que no existe apoyo fuerte, dedicado y visible entre los compañeros de la organización ni de parte de las jefaturas.

El personal de la organización manifiesta que el área administrativa brinda poco apoyo a los diferentes departamentos que conforman la asociación. Expresan que su jefatura no ejerce su poder o no lo hace visible. El personal de Planta expresa que la Jefe Administrativa no interactúa con este departamento, no se acerca ni los visita con frecuencia, por lo que sienten un apoyo muy débil, desean mayor acercamiento, interés, visitas periódicas y apoyo.

Con el propósito de mejorar el apoyo de mandos superiores en el desarrollo de las labores de la organización, el investigador considera de gran importancia que los directivos, jefatura y colaboradores en general promuevan el autodesarrollo, con el objetivo que el personal de ASOTROJAS esté en capacidad de construir nuevos esquemas para lograr la identificación, el compromiso y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en la organización.

Lo anterior, además de estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional y disponibilidad al cambio.

Asimismo, se debe fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

Los directivos y jefaturas deben estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias.

A fin de anticipar los cambios, los mandos superiores deben estar informados respecto a experiencias de otras organizaciones, sobre posibles incidencias que los cambios tecnológicos hayan generado en mercadeo, en productos, en globalización y recurso humano.

El ápice estratégico de ASOTROJAS debe aprovechar al máximo las capacitaciones y apoyo de los técnicos del INA y MAG, para implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permitan un enfoque integral y toma de conciencia acerca de cómo el apoyo de los mandos superiores en los niveles inferiores crea productividad a la organización. Igualmente, debe dotar de herramientas a los miembros de la organización gente para lograr el desarrollo exitoso de sus labores, como base de mejora en la calidad de sus funciones.

Optimizar los recursos a través de la filosofía del mejoramiento continuo, considerado como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las organizaciones, para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficit en superávit y en suma, repotenciando sus sistemas.

Es vital conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de los niveles superiores agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables, con estimación de costos y beneficios.

Las ideas expuestas anteriormente son el resultado de un taller participativo que se efectúa con el personal de ASOTROJAS, el cual expresa los principales problemas que se presentan en la organización y que impiden la implantación de una cultura orientada al éxito.

Además de la problemática expuesta, proponen alternativas de solución y manifiestan compromiso en su cumplimiento, lo que da mayor valor a la presente investigación, al considerar cómo se pretende que los diferentes niveles de ASOTROJAS acepten las ideas propuestas en este documento.

Este tipo de estudios permite mayor validación de lo que se dice, ya que además de la percepción del investigador, se toma en cuenta la opinión de trabajadores y superiores, las cuales pueden ser probadas en su totalidad.

Es interesante aplicar en este apartado, algunos conceptos teóricos en relación con los enfoques de la cultura organizacional, como lo es el enfoque funcionalista/eficientista, el mismo hace referencia a que la cultura de la organización está fuertemente arraigada a las costumbres y valores de la sociedad en donde se encuentra la empresa y debe ser tomada muy en cuenta, ya que las actitudes y conductas de los colaboradores de la Asociación, reflejan la formación que su medio externo (sociedad) le ha dado, por lo que los directores de la organización han de considerar este concepto a la hora de orientar a sus subalternos, al corregir conductas no deseadas en sus empleados y al formar la cultura en ASOTROJAS.

Otro enfoque necesario para ofrecer un mejor apoyo al desarrollo de las labores en la Asociación, es el enfoque sistémico, el mismo hace referencia a que la cultura de una organización es algo muy propio y diferente al compararlo con otra. Importante de analizar a la hora de desarrollar la cultura en la organización, debido a que se ve influenciada por los valores, filosofía, ideologías y creencias de sus miembros, lo que se manifiesta en la organización en cuanto a su actitud para con el trabajo, compañeros y jefes, a la hora de llevar a cabo su labor, en el acatamiento de órdenes y compañerismo.

Además de lo anterior, se debe considerar lo que dice Dererve (1990), la alta gerencia ha de desarrollar su propia filosofía, aplicando sus experiencias tanto teóricas como prácticas, además de su intuición, con el propósito de lograr desarrollar la cultura más adecuada en ASOTROJAS.

Existen algunas funciones necesarias de considerar por parte de los mandos superiores de la Asociación, para fortalecer el apoyo en el desarrollo de las labores de la organización, entre ellas: la función de participación e integración, posee la particularidad de motivar a que los

individuos participen en actividades de vida social, lo que viene a incrementar las relaciones positivas en sus integrantes y la comunicación.

El desarrollo de una cultura que se oriente al éxito de ASOTROJAS, hace posible a la Asociación valorar y responder de manera efectiva y eficaz ante los cambios internos y externos de la organización y medio donde se desenvuelve, ya que tanto la cultura como el ambiente son dinámicos, debido a que el personal dentro de la empresa rota, por lo que los valores y creencias son reentendidos y revalorados a la luz de los acontecimientos que se dan, como lo menciona Delgado (1990), en su tema de función simbólica.

A raíz de los cambios continuos, es fundamental el trabajo en equipo, debido a que permite que los trabajadores más antiguos de la organización instruyan y orienten a los colaboradores más nuevos e infundan en ellos la cultura de la organización.

El trabajo en equipo permite el desarrollo de capacidades de grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales.

Al considerar los principales problemas de cultura organizacional de ASOTROJAS y analizar como los mismos impiden el desarrollo eficiente de la organización, es interesante poner en práctica lo que dicen las diferentes funciones de la cultura organizacional.

Es importante resaltar en este punto, como la función epistemológica indica que la cultura funciona como fuente de conocimiento, por lo que el estudio de ASOTROJAS, permite conocer las actitudes y situaciones sociales de los trabajadores, lo que debe tomarse en cuenta a la hora de buscar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Se debe considerar la función adaptativa, a la hora que los mandos superiores de ASOTROJAS, apoyan el desarrollo de labores en la organización, debido a que esta función busca que la cultura resuelva los problemas básicos del grupo respecto a su

supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, logrando adaptarse de manera eficiente al medio externo.

Es interesante analizar las diferentes funciones presentes en una organización y ver como su cultura influye de manera directa o indirecta en el bienestar de la misma. Por ello se dice que la cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de la misma confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles un aminoramiento de la ambigüedad al conseguir una situación más estable y predecible.

Los directivos de ASOTROJAS, al fortalecer su cultura organizacional y solucionar la problemática para la implantación de una cultura orientada al éxito de la Asociación, es factible que puedan utilizar la misma como instrumento de gestión eficaz de la organización, al permitir valorar y responder de manera efectiva a los cambios internos en la empresa, a la vez que define el clima social de los grupos organizados. Igualmente, posibilita la comprensión de la eficacia que mantiene a la Asociación y así influenciar los sistemas de recompensas que son más apropiados en la cultura existente.

Lo anterior viene a fortalecer lo que dice la función reguladora (controladora) y permite poner en práctica su teoría, la misma dice: la cultura de la organización de alguna forma ayuda a describir las cualidades y características deseables de los miembros, les enseña cómo deben tratarse entre sí, indica el tipo de control del comportamiento, señala las relaciones que han de existir entre los individuos y la organización. Es el contrato social interno, que ayuda a regular el comportamiento y el trato entre los miembros de la organización.

Para finalizar con el análisis, la función motivadora pretende encontrar la manera que los trabajadores de la organización se sientan totalmente satisfechos en el trabajo, pretende encontrar el bienestar de los colaboradores de la organización, al buscar su bien común y social, debido a que los miembros de la Asociación buscan satisfacer ciertas necesidades.

No se debe olvidar que toda necesidades individual es algo muy particular y personal, es una cuestión muy propia del individuo, también lo son las cosas que lo motivan. Las necesidades son sentimientos internos denominados impulsos o deseos y los incentivos, ya sean positivos o negativos, son los factores externos que se perciben como posibles satisfactores de las necesidades, por lo que al buscar motivadores para el personal de ASOTROJAS, no se puede pensar de manera generalizada sino de forma individual, debido a que la realización personal de los trabajadores es vital para lograr el buen desempeño de sus labores.

Es importante también que los mandos superiores de la Asociación consideren lo que dice Salas (2004), al afirmar que el hombre nunca está satisfecho y que trabaja para poder satisfacer sus necesidades orgánicas y las sociales.

Las necesidades orgánicas al estar en un nivel inferior, se logra satisfacer más rápido, por lo que se debe prestar especial atención a las necesidades sociales, que se encuentran en un nivel superior al referirse a las necesidades de seguridad, de protección, incentivos monetarios, de progreso, de bienestar físico dentro de la organización y de sentirse miembro de ella en una ambiente que propicie las interrelaciones de amistad y afecto.

En el capítulo siguiente, el autor de la investigación presenta los lineamientos estratégicos necesarios en ASOTROJAS para el logro de un ambiente orientado al éxito y así convertir las debilidades en fortalezas, en busca del crecimiento de la organización.

CAPÍTULO V

V. Pautas para el logro de un ambiente orientado al éxito

5.1 Estructura para mantener una cultura organizacional positiva

En el presente capítulo el autor se basa en las opiniones de los trabajadores y socios de ASOTROJAS, además hace uso de su preparación profesional -tanto práctica como académica- para brindar a la organización los principales lineamientos estratégicos por seguir, con el fin de lograr una estructura organizacional fuerte y mantener una cultura organizacional positiva, para el logro de un ambiente orientado al éxito.

5.1.1 Motivación

La motivación tiene que ver con el porqué del comportamiento de los trabajadores y refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades. Al ser estas necesidades algo individual o grupal, la motivación va a ser diferente si es para una o a varias personas, ya que sus integrantes poseen deseos distintos.

La motivación en ASOTROJAS es mínima, en algunas áreas de trabajo se encuentra presente pero de forma débil e incipiente, por ejemplo en directivos y administración, en otros departamentos es totalmente ausente, como es el caso de Planta.

Es necesario que Junta Directiva y jefaturas adquieran técnicas y habilidades de motivación hacia los empleados de ASOTROJAS, actualmente carente en todas las áreas de la organización.

Algunos de los comentarios hechos por trabajadores de la organización es que desean mayor presencia por parte de los Directivos, que estos visiten la planta con mayor frecuencia y demuestren interés por la labor de los trabajadores, como también que

expresen palabras de agradecimiento, dejando en claro que ellos son pilares en la organización.

La motivación debe ser visible también en Planta, ya que es el centro donde se encuentra la materia prima de la organización y los empleados opinan que la motivación está ausente tanto dentro como fuera de la organización, por lo que es necesario realizar actividades que permita mayor acercamiento entre los trabajadores de Planta y jefatura y que se desarrollen técnicas de motivación entre compañeros, Jefe de Planta y otras áreas.

Se debe incentivar el trato positivo entre trabajadores de la Asociación en todas las áreas de trabajo, se han de llevar a cabo actividades para establecer mayor interacción de grupo y equipo de trabajo y principalmente en Planta. Es importante que se resalten los éxitos del trabajo en Planta y no sólo lo negativo.

La motivación ha de ser en todas los niveles de la asociación, debido a que el personal administrativo, al igual que los demás departamentos que la conforman, expresa sentirse alejado de aspectos motivadores en sus trabajo, tanto dentro como fuera de él.

Los trabajadores de Planta esperan en un reajuste salarial, ya que en épocas de baja producción los salarios se ven reducidos, lo que dificulta cumplir con los compromisos personales, como también que exista igualdad salarial entre hombres y mujeres.

La administración considera que es fundamental que tomen en cuenta sus opiniones a la hora de organizarse, ya que este departamento es uno de los ápices estratégicos de ASOTROJAS. Es por ello fundamental contar con comunicación clara y asertiva.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. Un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la

responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Según McClelland (1961), hay tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.

Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (2002), llega a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- (a) La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.
- (b) El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.
- (c) Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben, mientras otras motivan.

Antes de llevar a cabo actividades de motivación, es de vital importancia conocer muy bien a quién se va motivar, se debe saber cuáles son las cosas que más lo motivan, debido a que

estas varían de acuerdo con el puesto, la clase social, la preparación académica, el género, entre otros aspectos.

Se considera pertinente que los mandos superiores de ASOTROJAS consideren lo que dice Maslow (1982), en relación con la jerarquía de necesidades de los individuos, donde algunas necesidades superiores son activas en cuanto hayan sido satisfechas las inferiores, con el objetivo de lograr mayor motivación en el personal de la organización.

Los gerentes y directivos de la Asociación, deben encontrar la forma como los trabajadores satisfagan en primer lugar sus necesidades fisiológicas, las que se refieren al descanso, vivienda, alimentación, ropa y salud.

Posteriormente se cuenta con las necesidades de protección o seguridad en el trabajo y en los ingresos, donde se considera la protección de peligros, amenazas y carencias. Para su logro, es necesario que los colaboradores de ASOTROJAS se sientan seguros de su empleo, lo cual es muy temido por la mayoría de trabajadores de la organización.

Seguidamente se cuenta con el aspecto social, el que se relacionan con las necesidades de pertenencia, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor. Satisfacer esta necesidad genera grandes beneficios a ASOTROJAS, al demostrar que en las condiciones adecuadas, estas necesidades satisfechas contribuyen a alcanzar las metas de la organización. Las jefaturas de la Asociación, han de demostrar y expresar ampliamente a los trabajadores lo importante que ellos y su trabajo es para la organización y hacer sentir al personal necesario.

Otro de los aspectos ha considerar es la estima, siendo muy escasa en ASOTROJAS, el personal carece de suficiente confianza, independencia, realización, competencia, autonomía, productividad y conocimientos, como también al disponer de jefes con límites en el reconocimiento, aprecio y merecido respeto por parte de los congéneres. Es importante prestar atención a estas necesidades, debido a que el logro de las mismas, requiere el apoyo de los superiores de la organización.

Por último y no con menor importancia, se cuenta con la autorrealización, se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de auto-desarrollo continuado, de ser creativo en el sentido más amplio de este término. Este aspecto se encuentra totalmente insatisfecho en la organización, por lo que las jefaturas y directivos de ASOTROJAS, han de motivar la iniciativa del personal, el trabajo en grupo, llevar a cabo actividades recreativas y reconocer los aportes de los colaboradores para con la organización.

5.1.2 Comunicación dentro y fuera de la organización

Como se ha hecho mención en apartados anteriores, la comunicación ha ayudado en los últimos tiempos a resolver muchos problemas administrativos en las organizaciones, es por ello de gran importancia que la misma sea clara y asertiva.

Se deriva de lo anterior la necesidad de fomentar la comunicación para el logro del acercamiento e interés de Junta Directiva con las diferentes áreas de la organización. Es necesario fomentar reuniones periódicas con los empleados, con el fin de mejorar el conocimiento del trabajo de las diferentes áreas por parte de los directivos y la relación con los empleados, con el objetivo de incrementar la confianza de los trabajadores hacia los directivos e incentivar el trabajo en equipo.

En relación con la Planta, se requiere mejorar la comunicación de su Jefatura con sus colaboradores y administración; esta ha de ser directa, fluida, sin la intervención de terceros, debe existir mayor claridad a la hora de informar y se ha de evaluar, con el objetivo de analizar si logra el propósito.

Para el alcance del punto anterior es necesario que personal administrativo y jefatura incrementen la relación hacia el personal de planta, transporte y ventas.

Para que el Departamento de Transporte y Ventas sea más eficiente, requiere mejorar la comunicación de jefe y subalternos. Los canales empleados hasta el momento son eficientes, lo que se necesita es que sea más fluida, constante y sincera, en busca de un ambiente más agradable de trabajo y evitar roces entre sus colaboradores y jefe.

5.1.3 Actitudes necesarias en los miembros

Actitudes positivas, armonizadoras, colaboradoras, decididas, cooperadoras, humildes, no egoístas, entre otras, son las que fomentan, motivan y desarrollan la ejecución de trabajo de manera eficiente.

Es importante que la relación que establecen los directivos con los colaboradores sea constante y sincera tanto dentro como fuera de las áreas de trabajo, para generar cohesión de grupo, de forma tal que los trabajadores desarrollen confianza en el acatamiento de directrices.

Es fundamental poner en práctica actividades que mejoren las actitudes negativas presentes en los trabajadores de planta, con el fin de incrementar la productividad laboral en este Departamento.

Los colaboradores de Transporte y Ventas, requieren mayor apoyo a la hora de solucionar problemas y conflictos, no se debe dejar al jefe sólo ni a sus subalternos, se ha de generar mayor cohesión de grupo, empatía y compañerismo, con el objetivo de mejorar las relaciones entre sus miembros e incrementar la eficiencia y eficacia del departamento y por ende, los rendimientos de la organización.

Dentro de las habilidades necesarias que debe desarrollar todo directivo o jefe para afrontar un conflicto como lo son las situaciones complicadas, realización de críticas, dar malas noticias, entre otras, es importante que el directivo o responsable, aparte de comunicar los

hechos de una forma adecuada, sepa también ayudar al empleado a controlar la ansiedad que puede generar dicha situación, de forma que comprenda y acepte el mensaje.

Para el logro adecuado de lo anterior, se recomienda como medidas para afrontar una situación difícil:

- Buscar un lugar tranquilo, privado e invitar al colaborador de la organización a que se siente y se calme.
- Escucharle con atención.
- Emplear un volumen de voz bajo y un tono calmado.
- Dejar que el voluntario exprese su irritación y sentimientos, aceptándolos como una reacción normal ante tal situación.
- Reflejar esos sentimientos: reconocer su irritación y manifestarle comprensión, sin que ello implique estar de acuerdo con esa forma de expresión.
- Mostrar empatía con la persona, es decir, ponerse en su lugar.
- Esperar a que exprese toda su irritación, antes de contestar.
- Mostrar un talante abierto respecto a lo que supuestamente está mal y que debe hacerse hasta que se analicen todos los hechos.
- Ofrecer alternativas posibles que le permitan afrontar la situación.
- Expresar sus propios sentimientos sobre la situación.
- Solicitar un cambio de comportamiento en sucesivas situaciones.

También el directivo, jefe o responsable ha de estar abierto a la recepción de críticas por su actuación en el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades. En tales situaciones, su actitud no debe ser evasiva ni descalificatoria, sino abierta y tendiente a crear un clima de

comunicación franco, que marque las pautas del talante que se considera debe ser adecuado para recibir y dar críticas.

Algunas consideraciones para recibir críticas son:

- Escuchar con atención.
- Solicitar las aclaraciones que se consideren oportunas.
- Sugerir o pedir cambios respecto a la forma en que se realiza la crítica, en caso de que ésta sea inapropiada.
- Reformular y resumir las críticas que se han hecho, así como las consecuencias que los hechos han podido tener.
- Reconocer los hechos y mostrarse de acuerdo, si la crítica es adecuada, o negar las imputaciones que se consideren inapropiadas.
- Solicitar o sugerir alternativas de actuación.
- Pedir, en su caso, disculpas y aceptar responsabilidades.
- Manifestar compromiso de rectificar.
- Mostrar de forma personalizada sentimientos relacionados con la situación, agradeciendo la actitud y el comportamiento del que formula la crítica.

En las situaciones, en que el interlocutor se muestre agresivo y provocador, debe seguirse el siguiente procedimiento u habilidades según momentos o etapas de la situación: dialogar, persuadir, negociar, manifestar persistencia, protegerse, concluir la relación.

5.1.4 Valores

El análisis de los valores centrales se deriva de los principios que operan día a día en la organización y sobre la base de los miembros de la cultura para orientar su conducta.

En cierto sentido todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “*debe ser*” a diferencia de lo que “*es*”. Estos valores se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte del proceso de identificación y selección de la misión, metas, objetivos y estrategias. Los valores pueden servir de guía para actuar en situaciones de incertidumbre, por lo que es de gran importancia reflexionar cómo orienta esto la conducta de los directivos y trabajadores de ASOTROJAS.

Los trabajadores de ASOTROJAS opinan que la Junta Directiva no valora el trabajo de Planta, debido a que nunca se acerca a observar los procesos que en ella se llevan a cabo, como tampoco su jefe, ya que sólo las cosas negativas se sacan a relucir y nunca los aspectos positivos. Es de gran necesidad que los altos mandos valoren las funciones que llevan a cabo las diferentes áreas de la Asociación, con el fin de prolongar los aspectos positivos.

Se debe promover y motivar el compañerismo en planta, también permitir que sus trabajadores se organicen con mayor libertad en las funciones a su cargo. Se ha de incentivar el acatamiento de órdenes de los trabajadores, tanto en presencia como en ausencia del jefe, para lo cual es fundamental mejorar el trato entre compañeros y jefaturas de la organización.

Promover mejor actitud en el compromiso por parte del personal de planta, genera mayores beneficios a ASOTROJAS, al disminuir los desórdenes e incumplimiento en las labores, al velar siempre por el buen desempeño del trabajo en planta.

Se debe incrementar la comunicación y compañerismo entre los trabajadores de Planta y principalmente la relación de hombres hacia mujeres, al promover y fijar valores en la organización.

Se ha de incrementar la confianza entre los trabajadores del área administrativa y el personal de Planta; es necesario hacer sentir que todos son pilares fundamentales en la organización y para ello se debe valorar a todo el personal y no menospreciar su valiosa colaboración.

El Jefe de Transporte y Ventas debe incrementar el valor hacia sus colaboradores, el trato hacia ellos ha de ser igualitario y no olvidar que está tratando con seres humanos que necesitan apoyo, comprensión, tolerancia y motivación, para que el rendimiento en el trabajo sea mejor.

Algunos de los valores necesarios que debe desarrollar la organización son:

A-Democracia.

B-Solidaridad.

C-Unidad.

D-Equidad.

E-Justicia.

F-Igualdad.

G-Confianza.

H-Cooperación.

Estos valores se enlazan entre sí, para el logro de uno es necesario el desarrollo o presencia de otro, por ejemplo, para que exista justicia en el trabajo es necesario que halla equidad e igualdad en el mismo.

La “democracia” en el trabajo es un factor de gran importancia, ya que permite que los trabajadores manifiesten sus opiniones sin temor a ser amonestados. Los miembros de la

Asociación se siente motivados, cuando tienen la seguridad que sus sugerencias se toman en cuenta y que son importantes para la organización.

Este valor debe ser fortalecido en ASOTROJAS, debido a que muchos trabajadores no manifiestan sus sentimientos por temor a ser despedidos. La “democracia” se puede desarrollar en la organización realizando actividades que motiven la participación de sus miembros y premiando las contribuciones que beneficien a la mayoría y Asociación.

En el Departamento de Planta, es fundamental el desarrollo de “solidaridad” y “unidad” en el trabajo, es necesario incrementar el sentido de apoyo entre compañeros, en esta área se visualiza fuerte individualismo entre colaboradores, lo que disminuye el rendimiento y eficiencia en las labores a cargo de este departamento. Urge el estímulo del trabajo en equipo, fomentando la solidaridad y unión entre trabajadores.

Es necesario que exista una distribución justa y adecuada de funciones y responsabilidades en la organización, por lo que la implementación de los manuales que especifican los cargos de cada área y sus responsables es vital, con el objetivo de incentivar la “equidad” en el trabajo, lo que propicia la “justicia” e “igualdad” en los diferentes niveles de ASOTROJAS.

Se debe premiar a quienes llevan el mayor peso de cargos y responsabilidades en la Asociación, como también fomentar la “igualdad” en cuanto al aspecto salarial, tanto hombres como mujeres que desempeñan labores similares, deben ser remunerados equitativamente.

La “confianza” es un valor fundamental en toda organización, estimula: el trabajo en equipo, la entrega del personal para con la empresa, el apoyo a mandos superiores, del mismo nivel e inferiores, sacrificio personal en busca de beneficios para la organización, además del estímulo fuerte a la cooperación desinteresada. Por lo que el desarrollo de “confianza” favorece a ASOTROJAS y sólo puede lograrse con el tiempo, ya que la misma es como el respeto, no se imponen sino que se gana.

El desarrollo de “cooperación” en ASOTROJAS es necesario, con el objetivo de lograr la formación de verdaderos equipos de trabajo. La “cooperación” permite adquirir mayor sensibilidad a las necesidades de los demás y disposición a ejecutar labores sin resistencia.

Para motivar la “cooperación” en la Asociación, se debe estimular con reconocimientos en público, a todos aquellos trabajadores que contribuyan con la labor de otros sin haber sido solicitado, que el mismo sea de manera desinteresada y que contribuya con el desarrollo positivo de la organización.

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

La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas, las personas, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

El desarrollo de una fuerte cultura en ASOTROJAS puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de la organización, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación, puede ser una desventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la

eficiencia de la organización. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

Se habla acerca de que el éxito y la vitalidad organizacional dependen de culturas y valores apropiados, ya que una cultura organizacional con valores sólidos, positivos y en busca del bienestar social y de ASOTROJAS, influyen positivamente al contribuir en el crecimiento de la Asociación.

El poseer una cultura débil y negativa en una empresa, es buscar la caída de la organización, ya que el personal está desmotivado, los valores dominantes son el individualismo, el desinterés, poco compromiso en el trabajo y lo fundamental es huir a responsabilidades y hacer siempre lo mínimo. Como bien se sabe, esto sólo conduce a la desintegración organizacional, es por ello fundamental la creación o formación de una cultura que beneficie a la organización y sus miembros.

5.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a la conducta humana dentro de la organización, es por ello que a continuación se hace énfasis en algunos aspectos fundamentales para el logro de un ambiente positivo dentro y fuera de la organización, orientado a alcanzar el éxito de ASOTROJAS.

5.2.1 Distribución de labores

De acuerdo con el tipo de asociación en estudio y trabajos ejecutados por representantes del INA en manuales de funciones para los diferentes departamentos de la organización, se logra determinar que ASOTROJAS cuenta con una distribución adecuada de las labores entre los departamentos y trabajadores, esto es un elemento que favorece el trabajo en equipo, rendimiento y productividad de los colaboradores en la organización, siendo esto

uno de los elementos característicos de ASOTROJAS, con la excepción de la Jefatura Administrativa y personal de Planta, como se verá en párrafos posteriores.

Es importante que la Junta Directiva dé a conocer sus funciones en la organización, para lo cual es necesario mayor presencia en las diferentes áreas, con el fin de mejorar las relaciones en los distintos niveles y dar a conocer lo que se está realizando en la Asociación y los diferentes Departamentos.

Es importante mejorar la distribución de funciones en Planta, por ser el área que cuenta con más personal, mayores dificultades en la organización de su trabajo y fuertes problemas en acatamiento de órdenes.

Se debe contar con personal que sustituya a otros en su ausencia, por lo que es necesario estar rotando a los trabajadores en las diferentes actividades que se realizan en Planta, para que adquieran los conocimientos y habilidades de las funciones de otros compañeros.

La distribución del horario de trabajo ha de perfeccionarse, donde se permita mayor beneficio a los trabajadores en cuanto a número de horas laboradas.

El área administrativa es la que cuenta con el mayor recargo de funciones de toda la organización, principalmente su Jefatura. Este departamento tiene a su cargo, además de los aspectos administrativos, algunos cargos de Planta ya que su Jefatura no los asume, además tiene que velar por el cumplimiento de Transporte y Ventas, como también por aspectos directivos. Lo que más dificulta su buen desempeño es que carece de un asistente competente a su lado, como también de mayor libertad en la toma de decisiones, lo que retrasa el avance de la organización.

Por ello es fundamental contar con manuales de trabajo para los distintos departamentos de la organización, que las jefaturas y empleados los conozcan claramente y ejecuten a cabalidad, como también dar seguimiento y evaluar su cumplimiento, con el fin de lograr un mejor desempeño de las labores de ASOTROJAS.

5.2.2 Cumplimiento con tareas, metas y objetivos

Como se expone en el punto anterior, para lograr el cumplimiento de tareas, metas y objetivos es fundamental contar con manuales de trabajo, que las jefaturas los hagan cumplir en detalle y el desarrollo de fuerte compromiso por los trabajadores, en su logro.

Es necesario recordar que los jefes han de ser líderes, que lleven a cabo actividades donde se evalúe el trabajo de sus colaboradores, que se dé retroalimentación y que motive a los colaboradores que efectúen su trabajo de forma responsable.

Para el logro en el cumplimiento de las tareas, metas y objetivos, es fundamental que administración sea más eficiente en la respuesta telefónica y horario de apertura de la oficina en horas de almuerzo, con el objetivo de mejorar el cumplimiento con las tareas de la organización y principalmente para dar respuesta y soluciones de manera efectiva a clientes, socios y transportistas.

Los trabajadores manifiestan que el cumplimiento de tareas, metas y objetivos en Planta no se está logrando en su totalidad, debido a que hace falta decisión propia e iniciativa en el trabajo por parte de sus colaboradores, como también contar con manuales que organicen las funciones del Departamento.

El Departamento de Transporte y Ventas lucha por el logro de sus tareas, metas y objetivos, pero para acercarse mejor a su alcance requiere mayor apoyo y comprensión entre jefes y subalternos, se deben solucionar roces existentes, generar comprensión de grupo y formar verdaderos equipos de trabajo.

Es importante que la organización comience por modelar los perfiles gerenciales o de jefaturas, a fin de crear compromiso en la gerencia en relación con el negocio, es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes y constituyendo equipos

multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

La complejidad del entorno actual, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar *per se* sea hoy insuficiente.

Es necesario, más que nunca, el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

5.2.3 Actitud para asumir responsabilidades

Para lograr el desarrollo y crecimiento de una organización, es necesario contar con personal altamente comprometido en asumir responsabilidades nuevas en sus áreas de trabajo, la motivación y buena comunicación son pilares para su la obtención.

Es fundamental que Junta Directiva, jefatura de planta y sus trabajadores asuman la responsabilidad por los resultados en cada uno de sus departamentos a cargo.

En busca de que cada quien asuma la responsabilidad por los resultados en su Departamento, es de vital importancia que el personal de planta tenga plena confianza en la administración, para de esta manera fortalecer el trabajo que se lleva a cabo en la organización.

Es necesario que administración tome en cuenta la opinión de los trabajadores de planta cuando va a disponer de su tiempo libre, con el fin de obtener buen desempeño en la función o labor que se asigna.

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global, y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y ello implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, la organización deben ir más allá, no conformarse, deben incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas u organizaciones establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales.

Aunado a lo anterior, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas. Las organizaciones deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico, pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

Para el logro de lo anterior es necesario que todos los miembros que conforman la Asociación se unan y luchen por el logro en el cumplimiento de sus tareas, metas y objetivos.

Hasta ahora se ha logrado una descripción clara de lo que hay y lo que se quiere tener. En apartados siguientes del presente capítulo se indica cómo pasar de una situación a otra.

5.2.4 Proceso en la toma de decisiones

Los colaboradores de ASOTROJAS manifiestan que no existe un proceso de toma de decisiones efectivo y eficaz en sus Departamentos, debido a la demora existente, decisiones sencillas tardan periodos de tiempo extensos en llevarse a cabo y en ocasiones no se toman.

Para que un proceso de toma de decisiones sea efectivo es necesario contar con líderes arriesgados y dispuestos a asumir la responsabilidad por la decisión tomada.

Según opinión del personal de ASOTROJAS, es de vital importancia maximizar eficiencia en los proyectos, se debe reflejar mayor liderazgo por parte de la jefatura administrativa.

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida, sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar.

Se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno y tomar la mejor decisión en su debido momento. De esta manera se logra mejorar la labor de la organización, que cubra o supere las expectativas y exigencias de los clientes internos y externos. Tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización.

5.3 Estilo de liderazgo para maximizar efectividad

Es de suma importancia que los diferentes departamentos que conforman la organización cuenten con líderes activos, entregados al trabajo, capaces de manejar su personal de forma efectiva, dispuestos a asumir la responsabilidad por los resultados de sus colaboradores y

que su liderazgo se note positivo en el trabajo, tanto dentro como fuera de su Departamento a cargo.

Para que las jefaturas posean empoderamiento en su trabajo, es necesario que los mandos superiores los apoyen en su labor y les permitan que ejerzan libremente su liderazgo sin trabas ni impedimentos.

Plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

Mediante motivación, trabajo en equipo, comunicación precisa, oportuna y clara, ASOTROJAS debe mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo que les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación, en busca del logro de efectividad en el trabajo de la organización.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y productividad.

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este quinto capítulo, que la cultura y clima organizacional establecen comportamientos en los empleados dentro de la organización, actitudes que determinan la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro

de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

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

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica en la organización, por lo que el liderazgo ejercido en las jefaturas y mandos superiores es directamente proporcional a la efectividad en la productividad de la organización.

5.4 Manejo del impacto de los cambios organizacionales

Es importante considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal de la organización, para llevar adelante los cambios requeridos. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad, fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.

Es fundamental promover el autodesarrollo en ASOTROJAS, para que el personal esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de lograr la identificación, el compromiso y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en la organización.

Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia, el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas, para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional.

Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gerencia, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, entre otros, son esenciales.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que los mandos superiores cobran, en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición de las jefaturas dentro de cualquier organización, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. La organización debe efectuar una labor con sus jefaturas, para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial.

Cada jefatura debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar, en relación con los objetivos, para retomar el camino hacia una comunicación permanente, efectiva y estimulante.

La cultura organizacional de ASOTROJAS tiene que diseñarse a partir de lo que se es como personas, de las actitudes y valores hacia el trabajo productivo, que haga partícipe a todas las personas involucradas, directa e indirectamente, en el proceso correspondiente, eliminando aquellos factores distractores que pudieran entorpecer las posibilidades de transformación.

El surgimiento de dicha cultura debe propiciar mejor conocimiento y mayor comprensión de las características de los participantes en la correspondiente praxis laboral, para generar una cultura organizacional que se oriente hacia la obtención de un producto final óptimo, con la que se logre maximizar la efectividad de sus recursos.

5.5 Paso para el desarrollo de equipos de alto rendimiento

La Junta Directiva tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y para ello debe estar autoeducándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender.

De acuerdo con lo anterior, hay organizaciones que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

Mantener control sobre estos acontecimientos va, en gran medida, más allá de las funciones de la gerencia. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy día los patronos es el de mejorar la calidad de vida del trabajador. Este reto no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia, sino también de los cambios demográficos y culturales.

La misión de la gerencia o directivos en ASOTROJAS, es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

Las funciones genéricas en la gerencia en el campo de los Recursos Humanos son diseñar, establecer y controlar políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Para ello son necesarias la entrega y dedicación de los mandos superiores para con la organización, en busca de dar valor agregado a su puesto gerencial y por ende a la organización.

Selección: proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización.

Entrenamiento y desarrollo: tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades.

Clasificación: se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite que cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, entre otros.

Evaluación: en este proceso hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo.

Remuneración: a fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.

Seguridad: es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Relaciones y comunicaciones: se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación.

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente implica un giro cualitativo profundo de la dirección y jefaturas y que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la organización cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que los directivos son la piedra angular en el desarrollo de la organización y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la que debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo con la estrategia.

Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

En consecuencia, los directivos, gerentes o jefaturas se plantean retos, direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y al mismo tiempo interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque, que exige que el trabajador de ASOTROJAS asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Es necesario que la organización diseñe estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, donde la retroalimentación es vital. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Para lograr este giro, es necesario estudiar en detalle el análisis que se da en la presente investigación en cuanto a la situación organizacional de los distintos Departamentos de ASOTROJAS, en busca de su mejora. Los procesos internos que experimenta un grupo de

trabajadores que buscan objetivos comunes son muy complejos, es por ello que su análisis ayuda a fortalecerlo. Se debe emplear la objetividad y franqueza, en busca percepciones de valor para la organización y su equipo.

Si bien han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo, entre otros aspectos, un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales. Para ello es vital un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso y resultado de las labores, donde se comparte el éxito, el fracaso y el riesgo.

Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización, se puede medir de acuerdo con su compromiso para con la organización. Además, la fortaleza de cada equipo se evalúa de acuerdo con la mayor debilidad, es por eso que las cadenas se rompen en el eslabón más débil, de aquí la gran importancia de conocer cuáles son los miembros de un departamento, sus debilidades y fortalezas, para partir de ahí.

5.6 Actitud ante cambios del entorno

Los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, una nueva manera de desarrollar las actividades y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo

esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales, es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización y que han de ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurrido los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito, este ha sido el caso de los programas de calidad total, reingeniería, empoderamiento, entre otros.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes y directivos tengan una visión de apertura acerca de los cambios del entorno, ya que poseen un papel promotor en la organización, además han de ser proactivos en su desempeño.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización, se caracterizan por inspirar una visión compartida y desplegar esa visión, validando la manera en que ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la organización. La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanza en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el que ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad directiva debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. Debe convertirse en verdaderos socios de ASOTROJAS y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario

que se conviertan en asesores que propicien y hagan comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

En relación con lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura organizacional y el entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional.

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las organizaciones que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional y el cambio en los directivos, jefaturas y colaboradores, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión organizacional tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, donde se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

Las organizaciones que han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte, destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional, y por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

Basado en la experiencia personal, la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación de ASOTROJAS depende del talento y de la aptitud de los directivos y jefaturas para cambiar la cultura matriz de la organización a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de la gerencia.

En el mundo empresarial, el cambio hoy es una constante; no existe un libro de administración que no hable del cambio, su costo y sus ventajas, a su vez existe un grupo de factores que inciden en que el cambio sea algo normal y, sobre todo, necesario, por ejemplo, con la globalización de la economía, las empresas se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio.

La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación, los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses y ha disminuido además el tiempo para desarrollar nuevos productos e introducirlos, lo que demanda una nueva forma de hacer las cosas y con ello un cambio de la cultura desarrollada por cada grupo dentro de la organización. La importancia de la cultura resulta más obvia cuando una organización tiene que atravesar por un proceso de cambio.

Según Deal y Kennedy (1985), la cultura constituye la barrera más importante para efectuar procesos de cambio.

Robbins (1999), por su parte, considera que sí es posible cambiar la cultura de una organización.

Allaire y Firsirotu (1992), afirman que el cambio es radical cuando contempla no solamente las características formales de la organización (estrategia, estructura organizacional y sistema gerencial) sino también e inevitablemente, los valores básicos y el sistema de significados, es decir, la cultura de la empresa.

Con los comentarios anteriores, se fundamenta el papel incuestionable que desempeña la cultura organizacional ante los fenómenos de sobrevivencia, adaptación y crecimiento de una organización.

La cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura, es necesario que la cultura y la estructura se entremezclen, se apoyen y se refuercen mutuamente, a su vez cultura, estructura y entorno también deben lograr una relación de adaptación; si existe un cambio en uno de estos tres sistemas y no se traza una estrategia de cambio para lo demás conforme a ese cambio surgido, las relaciones entre estos se vuelven disonantes, se desincronizan y trae consigo una pérdida de eficiencia y eficacia de la organización, imposibilitando su capacidad de sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer.

La realización de los cambios propuestos en la organización es una tarea difícil pero no imposible, es la prueba suprema de las aptitudes de los dirigentes de ASOTROJAS; características tales como la intuición, la experiencia, las actitudes, son atributos útiles para alcanzar su máximo desarrollo cuando se apoyan en una comprensión sutil de los mecanismos puestos en juego en la transformación del sistema social.

Para llevar a cabo un proceso de cambio se debe partir del conocimiento del estado de las variables, a partir de las cuales se puede identificar la cultura de una organización y para ello el investigador propone la siguiente guía metodológica.

La misma parte de concentrar su nivel de análisis en los grupos que conforman la organización y como tal, concibe los siguientes pasos:

- 1) Determinar las características culturales de la región en la que se enclava la organización: se trata de conocer cuáles son las tradiciones, ideologías, religiones, folclore, costumbres, idiosincrasia, lenguaje de la población del lugar.
- 2) Determinar las características de la rama a la que pertenece la empresa: políticas, leyes, reglamentos, normas, tipos de productos o servicios que presta la organización.
- 3) Observación de los artefactos visibles externos: la arquitectura, la estética, decoración, limpieza, distribución y ubicación de los locales, las consignas y otros.
- 4) Análisis del entorno e historia de la empresa: se analiza la historia de la organización, sus fundadores y líderes, los principales eventos que afronta desde su surgimiento hasta la actualidad y qué solución se da en cada caso.
- 5) Determinación y caracterización de los grupos y líderes: dentro de este paso se reconoce a los actores que tienen una incidencia determinante en la implantación de las estrategias, tratando de identificar los posibles comportamientos y acciones que puedan convertirse en fuerzas de apoyo o fuerzas que obstaculicen la implantación de la estrategia y en este sentido se comienza con la delimitación física de los grupos, clasificación e identificación de la etapa de desarrollo en que se encuentran, condiciones externas impuestas al grupo, fenómenos demográficos, entre otros.

- 6) Luego se analiza la estructura informal a través de la medición de aspectos sociales, identificando si los dirigentes constituyen elementos populares e incluso si son considerados líderes, diagnosticando dentro de cada grupo el estado de variables tales como: el clima, sistema de valores, actitudes, normas, grado de compromiso con los objetivos y metas de la organización, para caracterizar los elementos contenidos en el factor socio-estructural.
- 7) Formulación del paradigma cultural de cada grupo: con la información obtenida en el paso anterior se identifican las presunciones sobre las que opera cada grupo, las cuales interrelacionadas constituyen el paradigma cultural.
- 8) Se analiza si todos los grupos comparten las mismas presunciones e ideologías o por el contrario, si además de las diferencias por el oficio o profesión tienen una visión diferente del mundo que los rodea, pudiendo existir subculturas más fuertes que pongan en crisis la cultura receptora. Es claro que en ASOTROJAS existe una cultura organizacional general, pero en los diferentes Departamentos existen otras subculturas.
- 9) Análisis de la incidencia de la cultura organizacional diagnosticada en el desempeño empresarial: sustentando la idea de que para llevar a cabo una verdadera dirección estratégica, es importante diagnosticar el estado de las variables que constituyen ventajas competitivas dinámicas, en esta se pretende determinar el grado en que la cultura organizacional repercute sobre la estrategia y se denomina el riesgo de la cultura organizativa sobre la estrategia.

Es importante resaltar que la presente investigación detalla los pasos anteriores en sus diferentes apartados. Por ello se recomienda la lectura y análisis minucioso de todo el trabajo para el logro y cumplimiento de su objetivo, como es brindar a ASOTROJAS los lineamientos estratégicos por seguir para el logro de un ambiente orientados al éxito de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- . Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). *The art of acquisitions* (1° ed.). Montreal: Ediciones Hardcover.
- . Antonorsi, M. (1991). *Guía básica para reorganizar* (1° ed.). Caracas: CLAD.
- . Bennis, W. (1984). *Transformative power and leaderships* (1° ed.). USA: Unveversity of Illinois Press.
- . Burke, W. (1988). *Desarrollo organizacional* (1° ed.). México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- . Dávalos, L. (1994). *Cultura y filantropía empresarial* (1° ed.). Caracas: Ediciones I ESA.
- . Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Cultura corporativa* (1° ed.). México: Fondo Educativo Interamericano.
- . Delgado, C. (1990). *La influencia de la cultura en la conducta del consumidor* (1° ed.). Caracas: Informe. U.S.B.
- . Denison, D. (1991). *Cultura corporativa* (1° ed.). Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
- . Deming, E. (1986). *Aut of the crisis* (1° ed.). Massachussets: Cambridge.
- . Dererve, M. (1990). *El futuro de la gerencia* (1° ed.). Bogotá: Editorial Legis.
- . Dessler, G. (1997). *Administración de personal* (1° ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- . Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresariado innovador* (1° ed.). Bogotá: Editorial Norma.

- . Garagorri, X. y Municio, P. (1997). *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos* (1º ed.). Madrid: Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española.
- . Guédez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación* (1º ed.). Caracas: Tropykos/CLACDEC.
- . Guiot, J. (1992). *Diseño de la organización* (1º ed.). Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
- . Harrison, R. (1972). *How to describe your organization* (3º ed.). United States of America: Mc Graw-Hill.
- . Hofstede, G. (1976). *Cultures and organizations* (2º ed.). United States of America: Mc Graw-Hill.
- . Jackson, T. (1992). *Calidad y productividad. Evaluación del desempeño* (1º ed.). Caracas: Ediciones I ESA.
- . Jonson, S. (1999). *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio* (9º ed.). Barcelona: Editorial Urano.
- . Keith, D. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo* (10º ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- . Lewin, K. (2002). *Resolving social conflicts* (1º ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- . Maslow, A. (1982). *Más allá del ego* (1º ed.). Buenos Aires: Kairós.
- . McClelland, D. (1961). *The achieving society* (1º ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- . Morgan, P. (1982). *Organization theory* (2º ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- . Naím, M. (1989). *Las empresas venezolanas* (1º ed.). Caracas: Su Gerencia. Ediciones IESA.
- . Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo* (1º ed.). México: Mc Graw Hill.
- . Ouchi, W. (1981). *Teoría z* (1º ed.). México: Editorial Addison-Wesley.
- . Pascale, R. y Athos, A. (1984). *El secreto de la técnica empresarial japonesa* (1º ed.). México: Grijalbo.
- . Quirós, J. (2004). *Folleto del curso Estrategias y Tácticas de Negocios*. San José: Universidad de Costa Rica.
- . Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional* (1º ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- . Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones* (4º ed.). México: Prentice Hall.
- . Salas, A. (2004). *Antología del curso Dinámica Organizacional y Liderazgo*. San José: Universidad de Costa Rica.
- . Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y liderazgo* (1º ed.). Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- . Schein, E. (1991). *Psicología de la organización* (1º ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- . Senge, P. (1992). *La quinta disciplina* (1º ed.). Barcelona: Ediciones Granica.
- . Siliceo, A. (1995). *Capacitación y desarrollo de personal* (1º ed.). México: Editorial Limusa.
- . Siliceo, A. (2001). *Liderazgo: el don del servicio* (1º ed.). México: Editorial McGraw-hill Interamericana.

- . Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational análisis* (3° ed.). Montreal: Ediciones Hardcover.
- . Soria, N. (1985). *La calidad en la educación superior* (1° ed.). San Juan: Interamericana de Puerto Rico.
- . Soria, N. (1991). *El orden organizacional* (1° ed.). México: Hispamer.
- . Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio* (1° ed.). Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
- . Weick, K. (1980). *The social psychology of organizing* (2° ed.). United States of America: United Kingdom.

Trabajos finales de graduación

- .Perazzo, D. (2000). *La cultura organizacional en los centros escolares. Participación, innovación y calidad educativa*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca. Madrid.

ANEXO 1. METODOLÓGICO

Objetivo específico No. 1

Definir los factores que afectan la cultura y el clima organizacional de una organización.

Tipo de investigación: para el desarrollo de este primer objetivo se utiliza la investigación descriptiva, con el fin de conocer, profundizar y manejar apropiadamente el fundamento teórico que se emplea en el desarrollo del trabajo de investigación. Se recurre a la investigación secundaria y documental debido a que se toman definiciones de autores especializados en estos temas para dar una ubicación al lector acerca de ellos.

Métodos: el método escogido para cumplir con el primer objetivo es el de tipo descriptivo, mediante la lectura, investigación y análisis, utilizando autores que desarrollen los conceptos y modelos de la forma más apropiada para la consecución de los objetivos del proyecto, en vista de que definen los conceptos generales de clima y cultura organizacional.

Técnicas: la técnica que se aplica es la de recopilación documental de datos; se consultan libros de texto especializados, trabajos finales de graduación y documentos disponibles con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del primer capítulo.

Instrumentos: para clasificar la información se emplea el mecanismo de ficha bibliográfica, fichas de trabajo, ya sean conceptuales o textuales como la que se presenta en el anexo No. 1.

Indicadores: el indicador del primer objetivo son los conceptos de comunicación, motivación y trabajo en equipo.

Fuentes: en este primer capítulo se hace uso de material bibliográfico, como libros de texto especializados en administración gerencial, con información especializada en clima y cultura organizacional, así como textos que evidencien la efectividad de las técnicas abocadas a mejorar la motivación y satisfacción del personal. Para la recopilación de la

información se utiliza el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la UCR y visita a centros de documentación relacionados con el tema.

Objetivo específico No. 2

Describir la estructura, estrategias y clima organizacional existente en ASOTROJAS.

Tipo de investigación: el tipo de investigación que se aplica para cumplir con el segundo objetivo es descriptivo, debido a que se documenta la información disponible en la organización y se describe la estructura y clima organizacional de ASOTROJAS.

Métodos: descripción por medio de observación de campo y la documentación de datos pertinentes acerca del historial de ASOTROJAS y su situación actual.

Técnicas: la técnica utilizada es la documentación y observación personal de campo para recopilar información primaria de la asociación. Se consultan documentos disponibles en la organización con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del segundo capítulo.

Instrumentos: este objetivo se alcanza empleando la guía para la observación personal de campo, como la que se presenta en el anexo No. 2.

Indicadores: los indicadores del segundo capítulo son las características de la organización, tales como antecedentes, visión, misión y objetivos estratégicos.

Fuentes: como fuentes primarias se utilizan los conocimientos y el historial de ASOTROJAS, brindado por los personeros de la organización y recopilado de la documentación existente.

Objetivo específico No. 3:

Describir los factores críticos que afectan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva en ASOTROJAS.

Tipo de investigación: el tipo de investigación que se emplea para cumplir con el tercer objetivo es exploratorio, debido a que permite conocer detalladamente la información requerida.

Métodos: el método por seguir para cumplir con este tercer objetivo es el método analítico, ya que se trata de analizar la mayor cantidad de información de la organización, en relación con la situación actual.

Técnicas: recopilación de información de tipo primaria, por medio de la aplicación de una entrevista dirigida, seleccionando las personas entre todos los departamentos de manera aleatoria, mediante un taller participativo con todos los miembros de la Asociación, clasificados en grupos de quince personas y observación personal de campo.

Instrumentos: la entrevista que se aplica a los miembros de la Asociación es elaborada con apoyo del Lic. Harold Sánchez Ching del INA, quien posee amplios conocimientos de la organización al estar ligado su trabajo con ella, ya que el INA lo envía a dar capacitaciones a los miembros de ASOTROJAS, lo que le ha permitido conocer ampliamente al grupo. Un ejemplo se adjunta en el anexo No. 3.

Indicadores: es el grado de satisfacción que se pueda percibir en el personal, como medio para reflejar el estado actual del clima organizacional, así como también el resultado obtenido del diagnóstico de liderazgo, toma de decisiones, equidad y comunicación.

Fuentes: como fuentes primarias se utiliza la información extraída de la entrevista aplicada al personal de la organización.

Objetivo específico No. 4:

Analizar los motivos que obstaculizan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva dentro de ASOTROJAS.

Tipo de investigación: el tipo de investigación para cumplir con el cuarto objetivo es analítico, debido a que se procede a analizar la información recopilada sobre las condiciones laborales del personal de ASOTROJAS.

Métodos: el método por seguir para cumplir con este cuarto objetivo es el método analítico y sintético del personal de la organización con el aporte personal del autor, para resumir una forma de medición de aspectos cualitativos, por medio de elementos indirectos de tipo cuantitativo.

Técnicas: estudio de la información recopilada como fuente primaria, a través de un taller participativo que se efectúa con el personal de ASOTROJAS.

La técnica es el Método K-J, muy popular en Japón, diseñada por Kawakita Jiro, de ahí su nombre K-J, consiste en que para dar con la solución idónea, se debe dar una adecuada estructuración del problema. La técnica comienza pidiendo a los participantes que escriban todas las características del problema en papel tipo “*post it*” que se fijan en una pizarra, luego se forman combinaciones de todas las características presentadas y se reagrupan siguiendo un orden por departamento, por área, zonas u otros. Por último se forman clasificaciones por patrones, derivados de los contenidos de las características agrupadas y en forma jerárquica, es decir en orden de prioridades y con la posible solución.

Instrumentos: en este caso se aplican conocimientos técnicos en el área de clima organizacional y lluvia de ideas controlada y dirigida por el autor de este trabajo. El formato para tales actividades se incluye como anexo No. 4.

Indicadores: el indicador del cuarto capítulo es un diagnóstico del clima organizacional relacionado con la actitud de los miembros para con la Asociación, forma de organizarse, manejo de conflictos, fidelidad, sinceridad y confianza entre los miembros.

Fuentes: las fuentes que se utilizan son de tipo primario, procedentes de la lluvia de ideas controlada y dirigida por el autor de este trabajo, del personal de ASOTROJAS.

Objetivo específico No. 5

Brindar a ASOTROJAS los lineamientos estratégicos por seguir.

Tipo de investigación: para cumplir con el quinto objetivo se recurre a la investigación propositiva, cuyos insumos provienen de la ejecución de los objetivos anteriores. Luego de ordenar la información administrativa y la documentación existente, se analizan los resultados del trabajo del grupo de discusión, para plantear la estrategia por seguir.

Métodos: el método para cumplir con este quinto objetivo es de tipo investigación – acción, producto de las fuentes directas e indirectas.

Técnicas: se recurre a la técnica de grupos de discusión, donde se lleva a cabo el análisis de la documentación existente y extraída hasta el momento, se consultan las fuentes primarias y secundarias disponibles, producto del trabajo realizado.

Instrumentos: la guía para grupos de discusión, controles y evaluaciones periódicas para monitorear las condiciones a replantear se presenta como anexo No. 5.

Indicadores: el indicador para el quinto objetivo es el diagnóstico de motivación, comunicación, liderazgo y valores de la organización, para de esta manera plantear dos escenarios: el primero antes del diagnóstico y el segundo después de este.

Fuentes: se utiliza la fuente primaria e información directa de la organización, como la evaluación de los resultados obtenidos del grupo de discusión y el análisis de la cultura y clima organizacional de ASOTROJAS.

ANEXO 1.1 Resumen de metodología

Objetivos	Tipo de investigación	Método	Técnica	Instrumento	Indicadores	Fuente
Definir los factores que afectan la cultura y el clima organizacional de una organización.	Descriptiva	Descriptivo	Recopilación de datos	Fichas de trabajo o textuales	Conceptos - Comunicación - Motivación - Trabajo en equipo	Libros, folletos, revistas y tesis
Describir la estructura, estrategias y clima organizacional existente en ASOTROJA S.	Descriptiva	Descriptivo	Documentación	Guía para la observación personal de campo y revisión de documentos	Características de la organización, misión, visión, objetivos estratégicos	Personal administrativo, gerencial y de operarios
Describir los factores críticos que afectan el desarrollo de una cultura	Exploratorio	Analítico	Observación personal de campo,	Guía para entrevista	Diagnóstico de: - Liderazgo	Información primaria

organizacion al fuerte y positiva en ASOTROJA S.			entrevistas dirigida		- Toma de decisiones -Equidad - Comunicación	
Analizar los motivos que obstaculizan el desarrollo de una cultura organizacion al fuerte y positiva dentro de ASOTROJA S.	Analítico	Analítico sintético	Taller participativo	Guía para la lluvia de ideas controlada y dirigida	Diagnóstico de: -Actitud de los miembros -Forma de organizarse -Manejo de conflictos -Fidelidad, sinceridad y confianza entre los miembros	Información primaria y secundaria (Diagnósticos previos)
Brindar a ASOTROJA S los lineamientos estratégicos a seguir.	Propositiva	Investigación-acción	Grupo de discusión	Guía de grupo de discusión	Diagnóstico de: -Motivación - Comunicación -Liderazgo -Valores	Información primaria

ANEXOS 2. COMPLEMENTARIOS**Anexo 2.1 Propuesta de ficha bibliográfica**

Nombre del libro:	
Autor:.....	Tema:
Página:.....	
Cita textual	Resumen

Anexo 2.2 Guía historial de ASOTROJAS

- Año de fundación
- Labores que ejecuta
- División de las áreas que conforman la organización
- Áreas de expansión
- Profesionales que laboran para la organización
- Número de empleados y asociados
- Conformación de equipos de trabajo
- Cantidad de proveedores
- Principales clientes

Anexo 2.3 Entrevista dirigida

Número de entrevista: _____ Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Entrevista realizada por: **Carlos José Artavia Álvarez**

Objetivo: Describir los factores críticos que afectan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva en ASOTROJAS.

Preguntas

- 1) ¿Cuándo inició sus labores en ASOTROJAS?
- 2) ¿Cómo evalúa el liderazgo que ejerce su jefe?
- 3) ¿Cómo le gustaría que fuera su jefe y área de trabajo?

Jefe:

Área de trabajo:

- 4) ¿Cómo se toman las decisiones en su departamento?
- 5) ¿Qué tipo de motivación recibe usted de la organización, de su jefe y compañeros?

De la organización:

Jefe:

Compañeros:

- 6) ¿Sus compañeros reciben la misma motivación?
- 7) ¿Qué sistema de comunicación se emplea en su departamento, en otros departamentos y organización?

En su departamento:

Otros departamentos:

Organización:

- 8) ¿Cómo considera este tipo de comunicación?
- 9) ¿Se siente usted parte de ASOTROJAS? ¿Por qué?
- 10) ¿Cuál es su nivel de compromiso en asumir responsabilidades dentro de la organización?

11) ¿Existe equidad en la distribución de funciones en su departamento, jefatura y otros departamentos?

En su departamento:

Jefatura:

Otros departamentos:

12) ¿Cómo valora las condiciones físico-ambientales que existen en su departamento y en la organización?

En su departamento:

En la organización:

13) ¿Se siente seguro de su trabajo? ¿Por qué?

Anexo 2.4 Guía para la lluvia de ideas

- Describir el problema
- Anotar el problema en un papel previamente distribuido
- Colocar el papel con el problema en una pizarra
- Clasificar los problemas por departamentos, áreas, zonas u otros
- Clasificar los problemas por orden de prioridades
- Búsqueda de soluciones a los problemas
- Seleccionar la mejor solución

Anexo 2.5 Propuestas de mejoramiento

- Clima organizacional
- Cultura organizacional
- Incentivos
- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Proceso de toma de decisiones
- Compromiso, sinceridad y fidelidad
- Manejo de conflictos
- Valores
- Equipos de trabajo
- Actitud ante el cambio