

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE LICENCIATURA

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MODALIDAD: ESCRITURA DE CASO

ESTUDIANTE

ZEIDY CHANTO RAMÍREZ

AGOSTO-2005

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	II
SELECCIÓN DEL TEMA CENTRAL	III
1. TÍTULO	III
2. TEMA CENTRAL	III
3. OBJETIVOS	III
4. ASUNTOS PRINCIPALES DE DISCUSIÓN	IV
5. TABLA DE CONTENIDO	IV
6. CONCEPTOS, MODELOS Y TÉCNICAS POR APLICARSE EN EL ANÁLISIS DE CASOS.	V
RELACIÓN CON LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN	V
1. RELACIÓN DIRECTA EN LA EMPRESA PARA EL DESARROLLO DEL CASO.	V
2. CONOCIMIENTO PREVIO DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.	V
3. CONFIDENCIALIDAD.	VI
4. ASESORÍA.	VI
5. LIMITACIONES PRINCIPALES PARA LA TAREA.	VI
RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	VI
1. HIPÓTESIS DEL TRABAJO	VI
2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	VI
DESARROLLO	1
ANTECEDENTES GENERALES	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	7
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	16
<i>Propuesta de solución seleccionada</i>	17
PLAN DE ACCIÓN	19

INTRODUCCIÓN

La modalidad de escritura de caso ha sido seleccionada para desarrollar en el seminario de graduación, ya que permite buscar la solución al problema que se presenta en la realidad en la empresa escogida, a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos en cada una de las disciplinas, esto hace que el estudiante se enfrente a problemas diversos y puede llegar a una solución por medio del proceso de toma de decisiones.

Esta modalidad de escritura de caso permite al estudiante a aprender haciendo, y se basará en la realidad que vive día a día en la empresa.

El estudiante que desarrolle este caso podrá poner en práctica la capacidad obtenida en el transcurso de la carrera de Comportamiento Organizacional y podrá desarrollar el pensamiento crítico, la investigación y el análisis; además conseguirá utilizar los conocimientos adquiridos, realizará diferentes alternativas de solución, desde diferentes puntos de vista.

SELECCIÓN DEL TEMA CENTRAL

1. Título

Equipo de trabajo

2. Tema central

“INFLUENCIA DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO”

Justificación

- i. Clima y cultura organizacional:
 - Examinar las maneras en las cuales una cultura organizacional influye en el comportamiento de los miembros de una empresa.
 - Establecer la importancia del clima y la cultura de una organización en el proceso de cambio y desarrollo de equipos de trabajo.
- ii. Equipos de trabajo:
 - Diferenciar entre tipos de grupos y equipos de trabajo.
 - Identificar la influencia de procesos de cambio para mejorar los equipos de trabajo.
- a. Prerrequisitos académicos.
 - i. Cultura organizacional
 - ii. Comportamiento organizacional
 - iii. Equipos de trabajo
 - iv. Administración general

3. Objetivos

- ✓ Identificar los elementos de mayor importancia del clima organizacional que hay que modificar ante procesos de cambio.
- ✓ Analizar las diferentes temáticas abordadas en clase con el fin de contrastar dichos conocimientos con la realidad que se vive actualmente en la organización.

- ✓ Implementar el proceso de cambio para mejorar el trabajo en equipo enfocado al clima organizacional.

4. Asuntos principales de discusión

- a. Identificar los temas de discusión en el caso y cómo se vinculan con el tema central.
 - Análisis del clima y la cultura organizacionales.
 - Identificación de los elementos de mayor importancia para poder desarrollar el trabajo en equipo.
 - Desarrollo de alternativas de solución al problema planteado.
 - Exposición de alternativa de solución.
- b. Establecer el grado de coherencia que tendrán esos temas.
 - ✓ Clima y cultura organizacional 40%
 - ✓ Trabajo en equipo 60%
- c. Identificar los contenidos teóricos que se requerirán para el análisis del caso.
 1. Clima y cultura organizacional.
 2. Equipos de trabajo.
 3. Comportamiento organizacional.
 4. Comunicación corporativa.
 5. Motivación organizacional.

5. Tabla de contenido

- ✓ Antecedentes generales
- ✓ Aspectos situacionales y antecedentes
- ✓ Historia de la compañía GSK
- ✓ Misión
- ✓ Propósito estratégico
- ✓ Visión
- ✓ Impulsores del negocio
- ✓ Situación Problemática
- ✓ Análisis del medio ambiente interno y externo.
- ✓ Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

- ✓ Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas
- ✓ Propuestas de solución
- ✓ Propuesta de solución seleccionada

6. Conceptos, modelos y técnicas por aplicarse en el análisis de casos.

- a. Identificar los contenidos teóricos que se requerirán para el análisis del caso.

Para su desarrollo, se solicita que el estudiante o estudiantes que lo desarrollen tengan conocimiento de clima y la cultura organizacionales, trabajo en equipo, comunicación corporativa, motivación de las personas.

- b. Examinar si son coherentes entre sí.

Los contenidos teóricos requeridos para el análisis del caso son coherentes entre sí porque todos pertenecen al mismo énfasis de comportamiento organizacional.

- c. Determinar si son parte del contenido curricular del curso o de cursos que son prerrequisito de éste.

Los contenidos teóricos hacen parte del adjunto curricular ya que se encuentran dentro de la misma carrera de comportamiento organizacional.

- d. Estimar si serán aplicables en el tiempo de duración de la clase.

Los contenidos teóricos son aplicados durante las clases ya que deben cumplir con los prerrequisitos y deben poseer conocimientos intermedios de todos los temas.

- e. Determinar su relación con los objetivos de enseñanza del caso.

Existe relación con los objetivos de enseñanza, ya que se pretende identificar, analizar, e implementar todo lo referente al clima y cultura organizacionales, equipos de trabajo.

RELACIÓN CON LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

1. Relación directa en la empresa para el desarrollo del caso.

Se estableció una relación con el jefe del Departamento de Finanzas para obtener información referente al caso de estudio; también con el gerente de Recursos Humanos.

2. Conocimiento previo de la empresa u organización.

Laborar en la empresa donde se realiza el caso de estudio permite tener conocimiento de la situación que se vive en la actualidad.

3. Confidencialidad.

La empresa solicita completa confidencialidad en toda la información brindada.

4. Asesoría.

La empresa tiene completo conocimiento del trabajo que se realizó y lo toma como una colaboración y símbolo de apoyo para el desarrollo del departamento.

5. Limitaciones principales para la tarea.

No se presentó ninguna limitación para el desarrollo del caso de estudio, solamente la solicitud de trabajar alguna información con completa confidencialidad.

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Hipótesis del trabajo

De acuerdo con el tema de equipos de trabajo que se utiliza para la escritura de caso, se hace necesario considerar el hecho de que el pensamiento, en gran medida, es colectivo, y que no se puede mejorar en forma individual para obtener las metas y objetivos establecidos.

2. Recopilación de información

Entrevistas

Método de observación

Revisión de documentos

DESARROLLO

Es importante contrastar el conocimiento adquirido en clase con referencias de algunos autores, para que los temas por evaluar sean reforzados con material bibliográfico y poder desarrollar los estudios de casos necesarios.

Antecedentes generales

Aspectos situacionales y antecedentes

Antes de la industrialización de los productos medicinales y farmacéuticos, los medicamentos eran caseros o, a lo sumo, fórmulas que el farmacéutico mezclaba de acuerdo con la receta del médico¹. No existían los medicamentos preelaborados, sino las sustancias básicas a partir de las cuales el farmacéutico o boticario componía. Hace casi dos siglos se inició la fabricación, industrialización y venta de productos medicinales y farmacéuticos que estuvieron más accesibles al público.

En la industria farmacéutica se han dado fusiones en las que las empresas adquieren y/o se unen con otras para competir con variedad y calidad de productos en diferentes mercados.

La Compañía GlaxoSmithKline (en adelante GSK) es una empresa que pertenece a la industria farmacéutica. En 2001 se realizó la fusión de la compañía Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham. Estas dos empresas poseen una gran trayectoria en el campo farmacéutico; sus grandes aportes a la ciencia de la Medicina les han permitido consolidarse en diferentes áreas y de esa forma han colaborado con grandes descubrimientos y lanzamientos de diferentes productos.

La unión dio origen a varios problemas en cuanto a la distribución de funciones. Se presentaron puestos repetidos, por lo que se debió elegir al personal más adecuado para el trabajo que se desempeñaba. Pero aún no se tiene estabilidad interna².

“El uso de fármacos se ha venido dando desde los años 1800 o antes...”³, por lo que diferentes empresas se dedican de lleno a la fabricación de los mismos; las empresas buscan enlaces con el fin de tener variedad y estilos de medicamentos que tratan diferentes problemas. La Compañía GSK creció en forma separada y se fusionó y efectuó cambios que variaron sobre todo las áreas administrativas.

Debido a la continua investigación acerca de procesos productivos en otras áreas de GSK se dejaron de lado las investigaciones o reformas de algunos otros departamentos, en los cuales se basa gran parte del buen funcionamiento de la compañía, por lo que es necesario dar un vistazo para proporcionar una pronta solución y evitar que la compañía pierda lo construido durante tanto tiempo: su estabilidad en el medio.

Historia de la compañía GSK

La compañía hoy conocida como GSK es la unión de las que hace algún tiempo se conocían como Glaxo Wellcome y SmithKlineBeecham respectivamente.

John K. Smith & Co. abrió su primer droguería en Filadelfia en 1830, y se convirtió pronto en el líder en ventas de medicamentos al por mayor.

Thomas Beecham, quien lanzó al mercado las pastillas laxantes Beecham's Pills, fue el fundador de la organización Beecham. Él notó que las ovejas consumían ciertos pastos cuando presentaban algunos síntomas, por lo que decidió estudiarlos, y así reconoció así las propiedades medicinales que poseían éstos. Después de este descubrimiento y con un título que lo respaldaba, decidió aumentar las ventas y dedicarse a la producción y comercialización en el ámbito nacional.

Mahlon Kline se vinculó con John K. Smith & Co. porque John había decidido trabajar en la contabilidad de su negocio; Mahlon, por su parte, se convirtió en un gran vendedor y adquirió conocimientos en la droguería poco a poco; esta labor lo llevó a ser parte de la

compañía renombrándola Smith, Kline & Co. Después de una larga trayectoria de fusiones y nuevas plantas, dio como resultado la firma SmithKline Beckman, que luego se unió con el Grupo Beecham para formar SmithKline Beecham, y que llegó a ser una de las organizaciones más grandes del mundo en investigación y desarrollo.

La base de la compañía Glaxo fue Joseph & Co., fundada por Joseph Nathan, que en un principio fabricó productos secundarios de la leche; determinó que la fabricación de leche en polvo como alternativa para la alimentación de bebés era un buen negocio y le proporcionó el nombre de Glaxo. Se crea un departamento de Glaxo Laboratories Ltd. que luego llegó a subsidiar a su creadora Joseph & Co. y se incrementaron los productos, hasta que se consolidó y desapareció Joseph & Co. Henry Wellcome facilitó la apertura de los Laboratorios de Investigación Tropical Wellcome que abrieron el mercado investigativo médico. Wellcome fue la entidad que lanzó al mercado muchos medicamentos. Glaxo y Wellcome se fusionaron para formar Glaxo Wellcome.

El 17 de enero de 2000, en Londres, se anunció el plan de la fusión de la empresa Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham, que hoy día es una compañía (GSK) líder mundial en fármacos basados en la investigación⁴.

La alianza trae consigo cambios dentro de todas las áreas de la compañía, "... el primer año de fusión fue utilizado para corregir toda aquella falla que se provocara con respecto de la misma, se eliminaron diferentes oficinas regionales fuera de las fronteras para que Costa Rica optara por una sede regional mayor; este cambio y cierre de oficinas, hace que se intercambien labores, se despida personal repetitivo, se modifiquen funciones y su estructura organizacional se vea modificada..."⁵

Los usuarios internos son parte importante de la empresa y el buen servicio a ellos permite que la empresa GSK se mantenga satisfecha a nivel humanístico, y así se puedan corregir muchas fallas. Estas personas brindan a la empresa la crítica constructiva que los usuarios

externos, en una mayor proporción, no brindan. Este inconveniente o problema tiene solución de manera coordinada y estable, pero lo que se requiere es una solución pronta y viable. El usuario interno debe sentirse satisfecho por brindar el rendimiento que se espera y prestarle más atención, no requiere de grandes variaciones en su administración y estructura.

Misión

“En GSK nos dedicaremos a producir medicinas y productos innovadores para ayudar a que millones de personas en todo el mundo vivan más tiempo, más felices, más sanas. Para cada uno de nosotros, éste debe ser nuestro “propósito”, un propósito diario para que nosotros, como individuos, podamos contribuir con nuestro tiempo, nuestro talento y nuestras ideas para lograr como empresa lo que verdaderamente es una noble misión en beneficio de la sociedad.”

“Cada uno de nosotros tenemos un papel que desempeñar, y una responsabilidad: comprometernos con este propósito y lograrlo lo mejor que podamos.”

Propósito Estratégico

“Deseamos convertirnos en el líder indiscutible de nuestra industria”. Esto significa superar los desafíos a los que nos enfrentamos como industria y como sociedad global:

- Aumentar la productividad en el área de Investigación y Desarrollo y crear el mejor Portafolio de Nuevos Productos en la Industria, facilitar el acceso de los medicamentos a los pacientes y llevarlos de los médicos y compradores a los enfermos.
- Enfrentar estos retos no es sencillo, pero es nuestra responsabilidad. No se trata solamente del tamaño de la compañía, se trata de las oportunidades que este tamaño nos brinda. Si nos centramos en superar estos retos, nuestro tamaño y nuestras oportunidades nos permitirán marcar la diferencia y hacernos merecedores del título de líder indiscutible en nuestra industria.”

Visión

- Sinergias por fusión y economía de escala a menores costos.
- Facilidad de penetración en un mercado cada vez más globalizado.
- Maximizar nuestra misión de mejorar la calidad de vida del ser humano⁶.

Impulsores del negocio

“Aseguraremos el éxito logrando la excelencia en las siguientes cinco áreas:

Portafolio de Nuevos Productos:

- Tener la línea de descubrimiento más productiva.
- Convertirnos en el mejor desarrollador de productos.
- Ser el mejor socio de registros.
- Proteger el pasado y futuro de la inversión en Investigación y Desarrollo a través de la excelencia en la propiedad intelectual

Comercialización de los Productos:

- Convertirnos en la mejor opción para pacientes y médicos.
- Conocer a fondo a nuestro consumidor final.
- Construir la mejor fuerza de ventas.
- Ser el mejor al extender la vida útil de los productos mediante innovaciones tecnológicas.

Competidor Global:

- Maximizar sinergias a través de las fronteras geográficas.
- Enfrentar retos globalmente.
- Reclutar, entrenar, motivar y retener la diversidad de empleados internacionales.
- Desarrollar y proteger nuestra reputación global.

Excelencia Operativa:

- Acelerar sinergias e implementaciones.
- Racionalizar, mejorar y controlar.
- Potencializar centros de servicio compartido.
- Eliminar desperdicios y apoyar procesos que agregan valor.

La Gente de GSK:

- Hacer de GSK el lugar donde la mejor gente hace un grandioso trabajo cada día.
- Proveer a las personas la oportunidad de un trabajo retador y valioso.
- Promover el desarrollo del potencial profesional.
- Reconocer y recompensar los logros de personas o equipos que con sus aportes aseguran el éxito de nuestra empresa.
- Promover un ambiente de trabajo que informa, facilita y permite a las personas dar lo mejor.

Principios

- Gente
- Pasión
- Innovación
- Emprendedores

Estructura Y Funciones

La Compañía GSK está dedicada a la fabricación de medicamentos para mejorar la salud de las personas.

GSK Costa Rica es la sede regional CARICAM-ANDINA (Caribe, Centroamérica, Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela, (estos cuatro países se conocen como zona Andina) para abastecer todas las necesidades que éstos poseen.

La región involucrada en la investigación está compuesta por trece países que comprenden la región: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Trinidad, Jamaica, República Dominicana, Venezuela, Ecuador, Perú, Colombia.

La Compañía GSK tiene trece departamentos funcionales, que se encargan de Gerencia General Farmacéutica, Gerencia General Consumo, Manufactura, Ventas Farmacéuticas, Ventas Consumo, Mercadeo Farmacéutico, Mercadeo Consumo, Recursos Humanos, Medical, Regulatorio, Finanzas (regional y local), Tecnología Informática, Compras.

Situación Problemática

Cada persona es parte de un equipo. La familia es el primero en el que se participa; una vez adultos, ya empleados, se forma parte de un equipo con los compañeros de trabajo. Por tal razón el trabajo en equipo es esencial. Las organizaciones se encuentran inmersas en cambios constantes, que pueden ser apreciados por medio de avances tecnológicos, a través de crecimientos globales en mercados y en organizaciones.

En la mayoría de las estructuras modernas, se procura reclutar, seleccionar y retener al mejor talento del mercado, pero aún así no es suficiente para conseguir los niveles de eficiencia y productividad, que en teoría, este tipo de personal les dará. Muchas veces el equipo cuenta con talento, pero no puede conseguir los resultados esperados al trabajar en equipo. Lo que indica que no sólo es importante tener gente de amplia capacidad intelectual, sino que también es importante que esta gente trabaje bien de manera unida, que trabaje bien en equipo.

Es ampliamente sabido que hoy en día el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Con los cambios que se han realizado a nivel global en los diferentes departamentos por las fusiones que se han dado en la compañía GSK, se ha visto afectado el personal, aun cuando ya son 5 años desde la última fusión, los cambios siguen y el personal no termina de adaptarse ya que pasan en constante transformación.

Para inicios del 2004 se realizó la integración en la parte de finanzas de todo lo que se conoce como la Zona Andina que la forman Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, países con bastante volumen de trabajo, el cual aumentó, pero el equipo de trabajo se mantuvo con el mismo número; esto implicó mayores funciones distribuidas en las mismas personas. A nivel global se han venido rebajando costos, por lo que se realizan integraciones por zona para bajar lo que se conoce como el headcount, que es la cantidad de personal con la que cada departamento está autorizado a trabajar.

Costa Rica es la sede regional y cuenta con 303 empleados. Debe atender 13 países incluyendo, el departamento de Finanzas local que cuenta con nueve personas encargadas del registro de cuentas por pagar, Isaac es el supervisor de Contabilidad, Danilo el supervisor de cuentas por pagar, él tiene a su cargo siete personas (Pablo, Pilar, José Eduardo, Rolando, Rafa, Gabi, Manuel) quienes tienen la función de recibir dos veces por semana al menos 100 facturas de proveedores que les pasa Jeannina que es la encargada de recibirlas en la oficina que esta equipada para este proceso, ella las sella con la leyenda “factura recibida para trámite de pago”, con fecha y firma para ser registradas en el sistema y ser canceladas según el crédito que se haya establecido en la negociación inicial. Entre Danilo y sus colaboradores deben hacer el registro contable para que los pagos no se retrasen, Isaac junto con Danilo se encargan de autorizar lo que se conoce como batch que es el asiento de diario donde se especifica que pagos serán cancelados. A pesar de que Jeannina hace revisiones de las facturas, estas presentan problemas que no permiten que el registro sea del 100%. Todos los martes, al medio día, en el departamento de tesorería, que depende de finanzas local realiza el grupo de pagos de las facturas que vencen al domingo siguiente, esto es para que por medio de transferencia electrónica interbancaria los pagos puedan quedar acreditados los días lunes tanto en moneda local como en moneda extranjera. Este proceso se está viendo afectado porque el equipo de trabajo de Danilo no tiene una debida organización, él hace repartición de documentos para registrar en el sistema, cada uno de ellos en forma individual tratan de buscar la solución si presentan

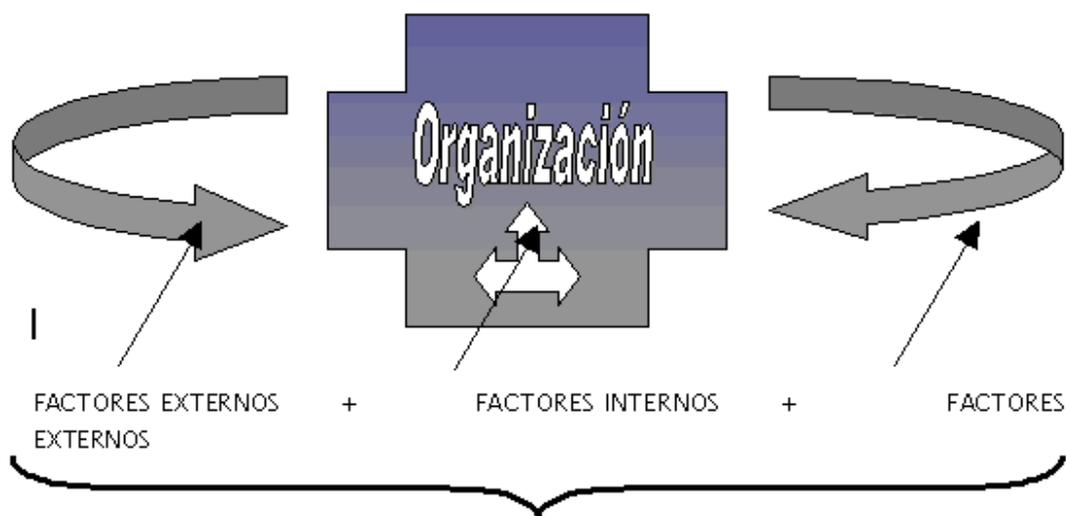
algún problema, estos colaboradores no solo están a cargo de cuentas por pagar de Costa Rica, sino que también cada uno tiene otras funciones, Rolando es el encargado de los activos de toda la operación de Costa Rica, Manuel se encarga de lo referente a impuestos, declaraciones fiscales y gobierno, Rafa junto con Gabi se encargan de las conciliaciones bancarias y libros legales, Pablo tiene bajo su cargo el control de la tarjeta corporativa con la que cuenta cada uno de las personas en la compañía, José Eduardo y Pilar manejan otros asuntos de los países de la región. Todo esto hace que el registro contable no esté dando abasto con los requerimientos que tienen los países y Costa Rica en especial, porque se debe atender muchas funciones y entre papeles se van quedando rezagados los pagos que luego los proveedores van a estar exigiendo y no hay una excusa aceptada por parte de ellos porque reclaman que se entregó el bien y/o servicio en el tiempo establecido, pero el pago no se recibe según lo negociado.

Sabiendo que el clima organizacional es el grupo de características que describen una constitución o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, se puede decir que la percepción es de desorganización del trabajo en equipo y que se debe llevar en forma conjunta desde que Danilo recibe facturas por parte de Jeannina, hace la distribución a sus colaboradores hasta que quedan archivadas como constancia de que el pago fue realizado. Este, está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando de forma grupal o de forma individual, y que influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. José Eduardo es el más nuevo de todos en el grupo, y como apenas está en el proceso de aprendizaje pasa haciendo constantes consultas a sus compañeros o supervisor para poder realizar bien su labor.

El ambiente donde los colaboradores desempeñan su trabajo diariamente, el trato que el jefe puede tener con ellos, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando lo que se denomina como clima organizacional, y es un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en su conjunto o en

determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y que puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "percepción" que los colaboradores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de ésta.

Los factores extrínsecos e intrínsecos influyen en el desempeño de los individuos dentro de la organización y dan forma al ambiente en que se desenvuelven. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que tengan sus miembros.



Factores que conforman el Clima Organizacional

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el colaborador con cada uno de estos elementos. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Las características del medio ambiente en que se desempeñan los miembros de ésta, pueden ser externas o internas y percibidas directa o indirectamente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada uno tiene una apreciación distinta del medio en que se desenvuelve.

Hay un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre mensual o anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando hay crecimiento en la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Este, a su vez, tiene una importante relación con la determinación de la cultura de la empresa, entendiéndola como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la misma. Esta cultura es en buena parte determinada por las personas que componen la estructura; aquí, el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que tienen los sujetos con respecto de su lugar de trabajo, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que la conforman.

El clima organizacional se hace en cada departamento, porque todas las personas son diferentes, tienen diversas culturas, distintos hábitos, costumbres, ideologías, que hacen que cada trabajador sea partícipe de la creación de un clima propio del lugar de trabajo. Además, algo muy importante que debe resaltarse es que una empresa tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

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

comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás sujetos, etc.)

Un buen clima o un mal clima, tienen consecuencias para la empresa a nivel positivo o negativo, definido por la percepción que los miembros tienen de ésta. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, están la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Análisis del medio ambiente interno y externo.

Se deben distinguir claramente entre factores externos e internos. Los primeros son aquellos que hacen el entorno de la corporación y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar. Los internos son aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Sistema de comunicaciones: permite una comunicación abierta, tanto vertical como horizontal. Se da un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.
- Remuneraciones: si el colaborador hace bien su trabajo, cumple con sus objetivos y metas establecidas, obtiene beneficios.
- Desarrollo profesional: permite que los colaboradores se desarrollen académicamente para ofrecer mejoras a la organización.

- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Debilidades

- Relaciones de dependencia: los miembros de la organización no tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- Conciencia y apoyo del personal: no hay compromiso sin participación, y para lograr esa participación por parte del personal, es necesario mantener una comunicación fluida, dar a conocer con claridad las razones y motivos de los cambios, los premios y castigos, pero por sobre todas las cosas, hacerlos partícipes como mínimo a un nivel operativo, y en la medida de lo posible, en lo táctico de las decisiones fundamentales. Ello generará ciertas demoras, pero facilita una puesta en práctica más rápida y efectiva.
- Capacitación y entrenamiento: No capacitar debidamente a los distintos niveles de la organización en las técnicas tanto de gestión, como de medición, control, resolución de problemas y toma de decisiones, impide lograr que el clima organizacional mejore. Poner en funcionamiento algo que no es bien comprendido, o mal entendido, no dará resultados positivos para la empresa.
- Diagnóstico de la situación: Es necesario saber dónde se encuentran los principales errores de operación, en qué actividades y procesos se registran los mayores obstáculos, y de tal forma poder planificar con precisión qué cambios se deben realizar y de qué forma.
- Falta de trabajo en equipo y de una política de participación: el trabajo en equipo es fundamental, al igual que la política de participación que es personal, porque no sólo están sus manos a disposición de la empresa, sino también su cerebro. Trabajar

en equipo ya no es una opción sino una obligación por parte del personal. Cuando se habla de trabajo en equipo se hace referencia tanto a los grupos especiales de tareas, como al trabajo de la organización en su conjunto.

Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- **Ética de trabajo con objetivos:** permite que los colaboradores estén trabajando bajo objetivos establecidos y que se cumplan.
- **Cultura y disciplina laboral:** se permite un notable mejoramiento ya que se crea un hábito y se mantiene aún en nuevos colaboradores.
- **Premio al mejoramiento y la productividad:** cada vez que hay un premio se aumenta la satisfacción y por ende una mayor productividad que beneficia tanto al colaborador como a la organización misma.
- **Premios y castigos:** debe quedar claro desde el principio que aquellos que no hagan las cosas como corresponde, que no contribuyan con lo mejor de sí en cada momento, no recibirán los mismos premios que aquellos que sí dan todo para que la empresa sea competitiva y triunfe. Si ello no se hace, el personal que actúa positivamente, se desmotiva y terminan todos con una actitud negativa hacia el sistema y la empresa. Es fundamental hacer partícipe al personal de los logros económicos obtenidos en el progreso de la empresa. Si ésta genera beneficios en sus niveles de productividad y el personal que contribuyó a ello, no es partícipe de tales beneficios, en su debida proporción, tarde o temprano dejarán de apoyar los planes y acciones de mejoramiento.

Amenazas

- **Regulación o reglamentación de las actividades:** las políticas de mercado que se exigen, hacen que el trabajo realizado sea rechazado o necesita correcciones para estar en orden con lo que se establece a nivel de las leyes generales.

- Nuevos desafíos: sentimiento que tienen los miembros de la empresa acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La institución debe promover la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos y cómo el medio ambiente externo va promoviendo nuevas visiones.

Propuestas de solución

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

Un buen clima organizacional es muy importante porque ejerce una gran influencia en el éxito del desarrollo técnico cultural de una empresa y es primordial en el triunfo de la misma. Esto se ha demostrado a través de los años, cuando, gracias a un buen clima organizacional las empresas logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los colaboradores como en el mercado empresarial.

Toda estructura es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Esto es preciso ya que hay principios básicos que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados como lo son el respeto, la confianza y el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación y la participación, que deben formar parte del desarrollo integral de cualquier de ellas.

Propuestas de solución al caso de estudio:

1. Fomentar el espíritu de trabajo en equipo por medio de actividades o procesos.
2. Utilizar sistemas de reforzamiento y retroalimentación: lo que permitirá que los colaboradores tengan mayor participación. Promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal y que no siempre se basa en beneficios monetarios.
3. Realizar una evaluación del desempeño dos veces al año, con el fin de poder reforzar las actitudes, eficiencias y eficacia del personal. Con esto se conocen las

necesidades de capacitación y desarrollo; el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. Conocer expectativas por medio del desempeño, que si no es el esperado puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información, puede indicar errores en la concepción del puesto.

4. Hacer un análisis de los objetivos establecidos, permite mejorar el desempeño y ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos. Conocer si el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc. Esto permite que el colaborador y el puesto en que se desarrolla den a conocer las necesidades, los logros, las deficiencias, pero al mismo tiempo no permite desarrollar objetivos que requieren de tiempos largos para que se vean los logros, y hace que otros departamentos vinculados se vean en la necesidad de modificar sus planes.

Propuesta de solución seleccionada

Fomentar el espíritu de trabajo en equipo por medio de actividades o procesos.

Por lo general, las ideas no se consideran con seriedad a menos de que se perciba la necesidad del cambio. La percepción de esta necesidad se debe presentar desde el jefe inmediato hasta el gerente financiero del departamento.

Actualmente las organizaciones requieren de personas que reconozcan la necesidad de aprender a estar en contacto con otras personas de tal manera que la comunicación dinamice al grupo. Este aprendizaje le permite a los empleados incrementar sus potencialidades al unir fuerzas y con ello sustituir las debilidades de unos por las fortalezas de otros.

Para crear un equipo se necesita algo más que nombrar sus miembros y darles un proyecto. Los equipos de éxito tienen las energías que impulsan a sus integrantes a luchar unidos para lograr un objetivo común; los miembros del equipo van forjando relaciones entre sí y se convierten en una unidad motivada, capaz de aunar fuerzas para responder a casi cualquier reto.

Se deben implementar actividades tanto dentro como fuera de la organización para infundir el sentido de trabajo en equipo como retos colectivos, ejercicios para la formación de equipos, refuerzo a la creatividad, promoción de una cultura de equipo; lo que estimula nuevas ideas, cambios, desacuerdos y soluciones en el departamento que generen cambios de actitud dentro del personal.

Para ello se requiere aprender la disciplina de equipo, cuestión que conlleva la necesidad de transformar los vínculos de competencia por los de cooperación que intensifiquen en las personas valores tales como la solidaridad, el compañerismo, la reflexión, la disponibilidad, la amabilidad.

Por lo tanto, el proceso de aprender en equipo es indispensable para que el grupo se construya como tal y genere una disciplina que lleve a los integrantes a desarrollar una visión compartida. El resultado final es una organización en la que todo, realmente es más que la suma de sus partes.

El enriquecimiento del puesto como factor de motivación individual es un elemento para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca describe el esfuerzo empleado en el puesto de un servidor para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen cuando permiten a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y que sea significativo. El enriquecimiento del puesto incluye pasos

como los siguientes: combinar varias funciones en un cargo mayor para que adquieran más habilidades, proporcionar a cada empleado una unidad natural de trabajo, permitiéndoles una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitirles un trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que el servidor pueda controlar y auto corregir su conducta en el trabajo.

Plan de acción:

➤ **¿En cuáles áreas se ha de concentrar?**

La propuesta se enfocará en el área de Finanzas de la compañía GSK Costa Rica, específicamente en el departamento de finanzas local que se encarga del registro de pagos de los proveedores locales y extranjeros con los que se realiza negociación desde aquí.

➤ **¿Quiénes?**

Será el personal del departamento de finanzas local, que es parte de un grupo de trabajo con bastantes funciones, pero aún no cuentan con un equipo de trabajo que logre satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo, debido la falta de motivación para laborar en equipo.

➤ **¿Qué?**

Se implementará un programa de motivación para promover el trabajo en equipo y poder desarrollar y completar los objetivos establecidos.

➤ **¿Cómo?**

El departamento de Recursos Humanos se encargará de buscar programas de motivación para impulsar el trabajo en equipo y crear un mejor clima. De esta forma, podrá priorizar con este departamento debido a su necesidad de mejoramiento. También con el jefe inmediato de los colaboradores para que se pueda incorporar, dentro del presupuesto anual,

a posibles actividades de integración que permitan conocer con mayor información, en qué se falla con frecuencia, conocer diferentes ideas y sus posibles soluciones a problemas ya existentes en el departamento.

➤ **¿Cuándo?**

El plazo será hasta por 6 meses, para que la evaluación del desempeño del próximo año refleje las mejorías y para que los nuevos objetivos tengan con una visión diferente de lo que se quiere lograr.

➤ **¿Dónde?**

En el departamento de finanzas local de la compañía GSK Costa Rica.

➤ **¿Por qué?**

El departamento está pasando por etapas difíciles donde no hay retos que motiven al empleado y no generan el sentimiento de trabajo en equipo; el clima que se vive es tenso y debe cambiar para mejorar la eficiencia de los colaboradores.

➤ **¿Por qué no?**

Una mala implementación puede generar resistencia al cambio afectando directamente los objetivos del departamento.

➤ **¿Por cuánto tiempo?**

Reuniones una vez cada dos semanas para conocer nuevas ideas, nuevos procedimientos, avances de las metas y objetivos del departamento y manejar asuntos de interés común.

A veces la invitación a asistir y contribuir anima a los colaboradores a participar lo que genera nuevas ideas y diferentes puntos de vista para mejorar.

➤ **¿Qué hará que se cambie el rumbo?**

La necesidad de cambio, y el entusiasmo de querer trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos establecidos y mejorar el servicio al cliente que exigen las demás áreas que dependen de las funciones del departamento de finanzas local.

Un buen clima laboral ayuda y alienta la participación, y crea una conducta madura en todos sus miembros, y permite que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

Tomando en cuenta que la hipótesis planteada fue “la necesidad de considerar el hecho de que el pensamiento, en gran medida, es colectivo, y que no se puede mejorar en forma individual” se puede decir que se cumple para el caso de estudio ya que no se pueden obtener los mejores resultados si sólo se trabaja de forma individual, debe trabajarse en equipo para obtener retroalimentación de todos los individuos involucrados en las labores diarias de la empresa.

Notas al final

¹ Debido a la falta de conocimientos por parte de los boticarios, en muchos casos se cometían errores en cuanto a las medidas que las mezclan requerían, por lo que con la industrialización todo cambió, pero siempre se mantiene un margen de fallas, porque los medicamentos son casi estandarizados y no todos requieren la misma dosis, por lo que siempre se deben consumir medicamentos con prescripción médica.

² Entrevista a Mariela Gutiérrez. Analista de Recursos Humanos.

³ GSK. “Línea del tiempo. Panfleto de información. Los aspectos más destacados de la historia de GlaxoSmithKline”. Citygraf Impresores, 2001, Pág. 3.

⁴ GSK. Op.cit, Pág. 3.

⁵ Entrevista con Mariela Gutiérrez. Op. cit.

⁶ GSK. Panfleto de información. “*El Espíritu de GSK*”. Corporate Communications GlaxoSmithKline, 2001, pp. 2-4.

BIBLIOGRAFÍA

- Bolman, L. Deal T (1995). Organización y liderazgo. Delaware, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Chiavenato I. (1994) Administración de recursos humanos. 2 Edición. Bogotá, Colombia: Mac Graw-Hill Interamericana.
- Daft, R. (2000) Teoría y diseño organizacional. Mexico: International Thomson Editores.
- Davis K, Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo. 10 Edición. Mexico: Mac Graw-Hill.
- Gestiopolis. Clima organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm> el día miércoles 29 de junio De 2005.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2001). Las Organizaciones. México: Editorial McGraw-Hill.
- Goldsmith M, Lyons L, Freas A. (2001) Coaching. La última palabra en desarrollo del liderazgo. México: Pearson Educación.
- Goncalves A. Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm> el día miércoles 29 de Junio de 2005.
- Goncalves, A (2000) Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) México: Editorial Trillas.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
- Hall Richard H. (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. 6 Edición. Mexico: Prentice may.
- Lussier R. y Achua C. (2002) Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México: Editorial Thomson Learning.
- Monografías. Clima organizacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml#dife> el día miércoles 29 de Junio de 2005.
- Nelson, B (1997) 1001 formas de motivar a los empleados. Colombia: Editorial Norma.
- Robbins, S y Coulter, M. (2000). Administración. México: Editorial Prentice Hall.

- Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Siliceo Aguilar. A, Casares Arrangoiz D, Gonzalez Martinez JL. (1999) Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill.
- St.Clair Varela, F. (2005). Análisis de la cultura organizacional y la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports, Costa Rica. Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en comportamiento organizacional. ULACIT, San José, Costa Rica.
- White Little, R. (2005) Análisis de la cultura organizacional del área de salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social. Licenciatura en Administración de Negocios. ULACIT, San José, Costa Rica.
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Pearson Education.