

# **ULACIT**

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**Escuela de Ciencias Empresariales**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Modalidad: Escritura de Caso**

**Profesor Tutor: M.Sc. Hernán Rojas Angulo**

**Presentado por:**

**Ileana María Castillo Arce  
Carne N°3268736**

**San José, Costa Rica  
Abril, 2006**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi amiga y confidente del alma mi Madrecita, ella es mi inspiración y el más valioso tesoro con el que Dios me ha bendecido.

## **Agradecimiento**

Doy gracias infinitas a Diosito por haberme dado la oportunidad de concluir esta carrera y poner a mi lado personas buenas que me brindaron su amistad y conocimientos.

A mi linda familia por su apoyo, alegría y amor.

A mis amigos por su cariño y colaboración.

## **Caso: ¿Cómo mejorar el clima organizacional en una empresa en condición de incertidumbre?**

**Ileana María Castillo Arce<sup>1</sup>**

### **Resumen**

Una empresa manufacturera incursiona en el país como una de las industrias con más éxito en Costa Rica, llegó a posicionarse entre las mejores gracias a la calidad de su producto lo cual generó niveles inesperados en producción y ventas beneficiando a sus colaboradores con un clima organizacional que contribuyó al desarrollo y crecimiento laboral.

Posteriormente los problemas de finanzas conllevan a que haya un desmejoramiento del clima organizacional repercutiendo en el entorno y en la conducta de los individuos debilitando variables importantes como motivación, comunicación, creatividad e iniciativa.

El trabajo persigue identificar y describir los factores que han afectado el clima organizacional en esta compañía, motivar la creatividad en el estudiante para que pueda proponer alternativas de solución para mejorar el clima organizacional de una compañía en condición de incertidumbre e integrar los conocimientos a fin de que le permita elaborar un análisis amplio respecto a los diversos factores que inciden en los problemas empresariales que afectan también a los empleados.

<b>Descriptor: Clima Organizacional-Incertidumbre Laboral-Motivación</b>
--

### **Abstract**

A manufacturing company in Costa Rica incurs as one of the most successful due to the quality of this products and which one has generated productions and sales which benefit the collaborators with an organize atmosphere that help the development and evolution of the laborforce.

Subsequently finances problems contribute to a bad function of the organize environment that affects the surroundings and in the individual behavior weakening variables as motivation, communication, creativity and initiative.

The work tries to identify and describe the factors that have damaged the organize atmosphere in this company to motivate the students creativity so he can offer alternatives of solutions to improve the organization atmosphere of a company in conditions of uncertainty and integrate the knowledge so we can make an spacious analysis in regard the diverse agents that fall into the business problems that may affect the workers.

<b>Description: Organizational Climate-Labor Uncertainty-Motivation</b>
---

<sup>1</sup> Bachiller en Administración de Empresas. Candidata a Licenciada en Comportamiento Organizacional. Ulacit. Correo electrónico: [ileana\\_castillo27@yahoo.es](mailto:ileana_castillo27@yahoo.es)

## **Caso: ¿Cómo mejorar el clima organizacional en una empresa en condición de incertidumbre?**

### **1. Descripción del caso:**

La empresa Hair International es una empresa transnacional con un único dueño la cual opera con capital propio, la misma se dedica a la producción de artículos de cuidado personal y otros de uso doméstico, inició sus operaciones en Costa Rica en octubre de 1988 con 700 empleados, se ubica en la zona industrial de Cartago gozando de los beneficios del régimen de zona franca y su principal producto son las secadoras de cabello, ha obtenido numerosos premios por la excelente fabricación y calidad de sus artículos los cuales llevan el sello UL (Underwriter Laboratories), lo que indica que cumplen las medidas de seguridad y calidad de ese ente, garantizando además de la calidad, la seguridad de los usuarios y esto le ha valido para que por seis años consecutivos fuera el vendedor número uno de secadoras de cabello. Esta compañía es la primera planta manufacturera propia de la Corporación la cual tiene centros de distribución ubicados en New Jersey y Arizona, su casa matriz se ubica en Stanford, Connecticut en los Estados Unidos, además tiene negocios en Hong Kong, China, Taiwán y Europa. Esta empresa se inició como maquiladora que importaba del Oriente los componentes plásticos y eléctricos y los ensamblaba en Costa Rica. Posteriormente se adquieren máquinas inyectoras y nueva tecnología con las cuales se producen algunos de los componentes más importantes para el abastecimiento de las veinte líneas de ensamble que se tienen actualmente.

En sus inicios Hair International logró captar gran parte del mercado en el Oriente lo que le permitió su rápido e inesperado crecimiento ya que para ese entonces China no estaba a la vanguardia ni se consideraba la potencia mundial que es hoy día. El mercado de la Corporación Hair International está centralizado principalmente en los Estados Unidos con un 80% de su producción y ventas, exporta además a Canadá, México y América Latina lo cual le ha permitido establecer relaciones comerciales con

proveedores nacionales e internacionales. Su dueño visionó establecer su compañía en Costa Rica por la cercanía vía marítima con Norteamérica, la adquisición de mano obra especializada de nuestro país y la estabilidad social y democrática de ese entonces.

La máxima jerarquía de Hair International es la Presidencia Ejecutiva de la Corporación, (su dueño) y su Vicepresidencia Ejecutiva. En Costa Rica cuenta con una Gerencia General y una estructura organizacional dividida en diez departamentos con sus propias gerencias de área con superintendencias y jefaturas. Entre los años 1993-1995 la empresa reflejaba cuantiosos resultados financieros, inclusive hasta el año 2001, lo que permitió el disfrute de un crecimiento exponencial inesperado beneficiando a 2570 empleados los cuales estuvieron amparados por la excelencia y el alto grado de satisfacción en productividad, clima organizacional, rendimiento, y la segura proyección de la empresa en relación con su entorno.

Gracias a estas épocas de prosperidad la compañía podía mantener una estructura en crecimiento tanto en gerencias como en direcciones respaldado por la gran visión de su dueño y las estrategias e innovación en la fabricación de productos lo que contribuye que para el año 2000 se construya otra planta en calidad de zona franca en la localidad de Turrialba con una estructura totalmente nueva brindando oportunidad laboral a 500 empleados.

## **2. Definición del problema:**

En el año 2001 Hair International registró volúmenes de producción anuales de 6.5 millones de unidades y \$78 millones en ventas lo que contribuyó al incremento en la contratación de personal. La empresa luego de haber sido una organización de éxito, empezó a ir en declive y sus volúmenes de producción para el año 2002 bajaron a 4,5 millones de unidades generando despidos esporádicos pero esto no creó ninguna alarma ni caos. En el año 2003 la producción siguió bajando, y ya las ventas no eran tan relevantes para Norteamérica, es más casi no había producción para Estados Unidos y las ventas anuales eran de 3 millones de unidades lo cual mostraba una disminución

importante, debido a que Estados Unidos en estos últimos años había vuelto su interés al mercado Oriental ya que este contaba con mejor tecnología, mejor especialización, menos costos en productos y mano de obra, y disponía de variedad de empresas las cuales facilitaban el mayor acceso a productos con los cuales Costa Rica no podía competir a pesar de la excelente calidad en sus artículos.

A finales del año 2003 se hace relevancia a que la producción había disminuido en un 50% en relación al año 2001, y para finales de noviembre de este mismo año se tomó la decisión de iniciar el año 2004 reduciendo el personal a la cantidad de 1876 empleados.

Pese a lo acontecido no había información concisa ni directa de lo que estaba sucediendo, había muchos rumores e incertidumbre en todos los niveles, pero siempre se pronosticaba que la situación laboral mejoraría y que pronto la compañía volvería a retomar los logros de años anteriores.

El 2004 fue un año difícil para la compañía específicamente en la planta de Cartago, persistía la época de crisis, la incertidumbre se manifestaba aún más y la rotación de personal aumentaba debido a los despidos y renunciaciones de profesionales especializados. El ambiente de inestabilidad laboral y de inseguridad prevalecía creando a veces, actitudes de sumisión laboral por temor a perder su única fuente de ingreso económico. La empresa también elimina las oportunidades de capacitación y superación profesional, y motivadores laborales como incentivos y posibilidades de ascensos ya que los recursos económicos no permitían continuar con este desarrollo que tanto beneficio brindó a su personal.

La empresa siguió produciendo para algunos países de América Latina como Venezuela, México, Colombia, El Salvador, Guatemala y otras cantidades para Europa pero esta producción no fue suficiente para sustentar sus dos estructuras, la de Cartago y Turrialba, a pesar de que esta última mostraba resultados satisfactorios.

Para finales del año 2004 prácticamente no se llegaba ni a 1,5 millones de unidades producidas y el conflicto de la compañía era evidente e inmanejable por lo que se toma la decisión de que un grupo de gerentes viaje a la casa matriz en Estados Unidos en

busca de una pronta solución. Los problemas de finanzas conllevan a que haya desmejoramiento del clima organizacional repercutiendo en el entorno y en la conducta de los individuos ya que es una variable que interviene entre el comportamiento del colaborador y el sistema organizacional considerando dimensiones como: relaciones sociales, cooperación, conflictos e identidad lo que a su vez debilita variables importantes como creatividad, responsabilidad, iniciativa y trabajo en equipo.

### **3. Análisis Externo:**

Posterior a la llegada a Costa Rica del grupo de gerentes en el mes de diciembre del año 2004, el gerente general de Hair International comunicó al gerente de la operación de Turrialba la orden por disposición de la dirección de la Corporación de Hair International, de cerrar en un 90% la planta de Turrialba y trasladar parte de su operación a Cartago debido a que las finanzas en Costa Rica no eran rentables para mantener sus dos estructuras, por lo que a finales de este mismo año se despide casi un total de 400 empleados, desaprovechando además capital humano calificado, leal y muy motivado. Este proceder no solo afectó a la planta de Turrialba sino que también se suscitó en Cartago al grado operacional y administrativo por lo que para inicios del año 2005 la cantidad de empleados entre las dos estructuras pasó de 1876 empleados a 1152 personas, las cuales algunas asumieron recargo de funciones y otras el rol polifuncional. Otro de los aspectos relevantes que ha afectado y sigue perjudicando a la operación de Hair International en Costa Rica es la rivalidad que siempre ha predominado entre los representantes de sus vicepresidencias de los países de Costa Rica y China lo cual ha favorecido al país Oriental, respaldando aún más su labor con su departamento de investigación y desarrollo y su tecnología de punta incidiendo en que Costa Rica continúe con la disminución de su personal y de sus finanzas.

El mercado de secadoras se ha distinguido porque las compañías que comercializan este producto, no son fabricantes directos del mismo, sino que lo compran a terceros productores, los cuales en su gran mayoría se encuentran en el Oriente lo cual genera

una alta competitividad en mano de obra barata, también están los productos de algunos proveedores que entran dentro del ámbito de materias primas de las cuales no se puede prescindir, por no haber otras opciones de compra, representan la minoría, pero generan problemas de importancia para la empresa. Esta situación se centraliza en proveedores locales que no cuentan con flexibilidad y tecnología adecuada para hacer frente a los requerimientos de volumen de producción y de calidad favoreciendo una vez más al país Oriental.

Hair International ha fortalecido e impulsado su mercado latino a países como; México, Venezuela, Colombia, El Salvador y Guatemala pero a pesar de la excelente calidad en el producto y las estrategias de mercadeo, no se ha logrado que las cifras reflejen resultados positivos.

La mayoría de los colaboradores en esta compañía son cabeza de hogar con un estatus social bajo, lo que podría provocar depresión y desesperación por la escasez de empleo de nuestro país ya que en Costa Rica al igual que en algunos países de Latinoamérica persiste la escasez de empleo provocado por la desaceleración del crecimiento de las economías más industrializadas haciendo más vulnerable a los países de menor desarrollo como el nuestro y esto cada día va en aumento.

#### **4. Análisis Interno:**

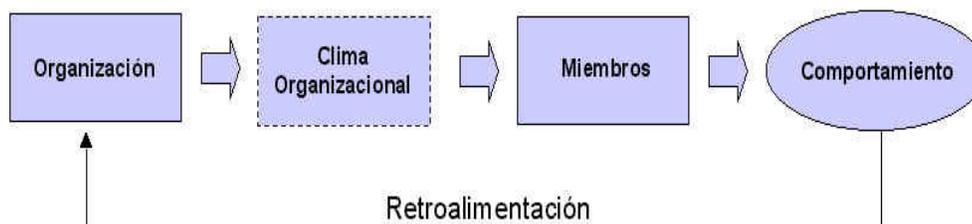
Durante el año 2005 persistió la reducción de personal como parte del plan de ajuste y el mismo se dio dentro de un entorno de desmotivación, incapacidad laboral y mucha presión durante los doce meses, influyendo a que los colaboradores realizaran su labor con desánimo, factor que se reflejaba en el proceso productivo. Muy importante mencionar que la escasa e inadecuada comunicación fue una de las causas que prevaleció en la compañía ya que si la misma se hubiera dado en el momento preciso, la motivación e incertidumbre habrían sido amortiguadas, ya que se considera que teniendo personal informado, los tiempos difíciles son asumidos con más responsabilidad y sensatez.

En la actualidad la empresa ha asumido procesos de producción con productos secundarios como la confección de sellos de todo tipo y la inyección de tarros plásticos para pintura, pero este medio de subsistencia no ha logrado que la compañía modifique su déficit mensual.

En esta empresa el clima organizacional ha tenido sus altas y bajas y es inevitable desligarse de la labor de mercadotecnia la cual incide muchísimo para la buena armonía, desempeño de su personal y determinados comportamientos. Las percepciones del empleado dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, lo cual refleja la interacción entre características personales y organizacionales percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores como; liderazgo, prácticas de dirección, tipos de supervisión, sistemas de comunicación que han favorecido a que la empresa y su personal actualmente estén en la brecha floja ya que cuando las utilidades de una industria bajan, se inicia una cadena de reducciones de todo tipo, incluyendo al personal y la desinformación ayuda a que los empleados asuman un grado de incertidumbre, imposible de motivar porque no sabe cuando será su turno.

Han sido varios los factores que han incidido a que el ambiente laboral en esta compañía continúe en decadencia, pero la productividad en este caso juega un papel sumamente importante para poder reestablecer la armonía y satisfacción laboral, viéndose afectada también la labor social, que ha sido parte de la idiosincrasia de esta compañía, causal del difícil momento que atraviesa, y otros factores extrínsecos e intrínsecos que han influido en el desempeño de los colaboradores que prevalecen actualmente y que han dado forma a un ambiente totalmente diferente al que se disfrutaba entre los años 2000-2001.



Es obvio que el personal que hoy día labora para Hair International se desenvuelva dentro de un ambiente de tensión e inseguridad ya que el problema productivo está latente y no hay señal de mejoría, pero se deben reforzar aspectos que retroalimenten y motiven el capital humano que aún labora en el lugar, es importante mantener la esperanza de que se pueda recurrir a una posible innovación productiva pero es más relevante trabajar en ello.

##### **5. Objetivos de enseñanza:**

Con el estudio y resolución de este caso se pretende alcanzar los siguientes resultados:

1. Infundir en el estudiante la capacidad para identificar y describir los factores que, de manera progresiva, han venido afectando el Clima Organizacional en esta compañía.
2. Motivar en el estudiante la creatividad para que pueda proponer alternativas de solución tendientes a mejorar el Clima Organizacional de una compañía en condiciones de incertidumbre.
3. Integrar los conocimientos del estudiante a fin de que le permita elaborar un análisis amplio respecto a los diversos factores que inciden en los problemas empresariales que afectan directa o indirectamente el comportamiento y las actitudes de los empleados.

## **6. Alternativas de solución:**

- **Primera**

Realizar una reunión con el personal de la organización con el fin de informarles las verdaderas causas de lo que está aconteciendo en la compañía y poder escuchar y canalizar sus apreciaciones al respecto. Esta alternativa tiene como opción lograr un fortalecimiento conjunto entre gerencia y colaboradores lo cual facilitará encontrar algunas soluciones a los problemas y convertir éstos en oportunidades de cambio y hacer de ellos una ventaja competitiva.

- **Segunda**

Informarle al personal que, ante la eventualidad de que la empresa deba cerrar sus operaciones, y en respecto a la legislación laboral del país, la compañía ha tomado las provisiones correspondientes a fin de presupuestar la cancelación de todas las prestaciones legales para indemnizar al personal y no causarle temor y ansiedad en ese sentido. Con esta medida se pretende que el personal baje su nivel de incertidumbre y se aboque a trabajar despreocupadamente tratando de mejorar el clima prevaleciente.

- **Tercera**

Iniciar gestiones con compañías amigas a nivel local (de la misma zona franca) con el propósito de ejecutar un programa alternativo de colocación de personal en esas empresas y minimizar el impacto que causará en el personal el inminente cierre de esta compañía. Esta gestión persigue integrar en el menor tiempo posible, al personal desempleado en nuevas fuentes de empleo que estén en sintonía con su desarrollo laboral y profesional en empresas de la misma zona franca o bien en aquellas que tengan relación

comercial con esta organización y apoyen esta alternativa, así se podrá mitigar un poco la angustia y ansiedad que genera actualmente la poca oportunidad laboral.

## **7. Escogencia de la solución:**

### **Justificación:**

Se selecciona la primera alternativa como respuesta inmediata y efectiva al mejoramiento del clima laboral lo cual permitirá una vinculación que fortalezca la relación y contribuya a que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente de armonía a pesar de que su entorno dicte lo contrario.

Toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano, el nivel de vida, y el grado de desarrollo y éstas afectan tanto las posibilidades como las limitaciones del funcionamiento de una organización lo que hace evidente y necesario informar claramente la situación que atraviesa la empresa de este modo evitar especulaciones y lograr la mayor colaboración por parte de los empleados.

Es un hecho que el mundo laboral ha cambiado drásticamente en los últimos tiempos y seguirá cambiando. La falta de estabilidad laboral, y los diversos estados de ánimo y puntos de vista de las personas ante una misma situación, hace que algunas personas vean el cambio laboral con miedo a lo desconocido.

Se debe aceptar que los seres humanos reaccionan de diversa manera frente al cambio laboral, y es por ello que se debe aprender a manejar a las diferentes situaciones y obstáculos que se presentan. La mayoría de las personas adultas intentan mantener alejadas las sensaciones de inseguridad y se aferran a creencias y conceptos que ya han variado, no terminan de estar preparados para el cambio laboral y cuando se deben enfrentar a él, surgen los verdaderos miedos, temores e inseguridades.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización en el ámbito positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización lo que evidencia la urgencia de promover canales de información que logren un compromiso conjunto entre organización y colaboradores que permitan, luego de haber ventilado los problemas reales y concisos, un equipo comprometido con los objetivos fomentando la participación activa de los empleados lo cual posibilite un mejor desempeño de tareas e incentivará el mejoramiento de habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos para beneficio de ambas partes.

#### **8. Plan de acción:**

El desarrollo de la alternativa elegida debe iniciar con una reunión formal que involucre a todo el personal de la organización e informe claramente de los factores que han incidido en el desmejoramiento del ambiente laboral y las variables que han influido en este accionar. Este encuentro fortalecerá las relación obrero-patronal por lo que enriquecerá la comunicación (hacia arriba y abajo) repercutiendo positivamente en la toma de decisiones, brindando mayor colaboración, mejor adaptación de las personas a la institución y crea más y mejores alternativas para hacer eficiente a la organización. Se comunicarán y repasarán los objetivos de la organización y se soportarán con la ayuda de la Teoría Y de McGregor. Se plasmarán las debilidades y las fortalezas con que cuenta la empresa pretendiendo alertar la creatividad del empleado ante futuras soluciones conjuntas y mejor desempeño laboral, se les informará de las restricciones a las que se enfrenta la empresa y por ende el empleado, dejando el portillo a la aplicación del ingenio y la creatividad a nuevas ideas. Esta comunicación brindará la oportunidad además de concienciar al empleado de los beneficios y experiencia adquiridos, la seguridad actual de un ingreso económico que logra la satisfacción de sus necesidades básicas, permitirá la identificación con la institución, el proceso de aprendizaje ante nuevas medidas de desarrollo

mercadotécnico con productos sustitutos como medidas de subsistencia y quizá de progreso laboral y alimentará la confianza, la posición asertiva y el desarrollo competitivo.

Esta reunión obrero-patronal no debe quedarse en solo una, sino hacer que la misma sea consecuente, lo cual enriquecerá aún más la relación laboral logrando que los empleados sean conocedores de los problemas que comparten día con día y permitirá una adaptación de acuerdo a los recursos y habilidades de la organización en relación al entorno y contribuirá a una mejor cultura organizacional contribuyendo positivamente en el manejo de conflictos internos y externos.

Los encuentros obrero-patronales deben ser encabezados por el gerente de la empresa en unión de sus gerencias, recalcando la importancia que tiene el empleado ante los problemas de producción y que han afectado la estabilidad laboral y desmejorado el clima organizacional reflejándose en variables como; salarios y crecimiento laboral.

Para que las relaciones con las unidades de trabajo logren el cometido que se pretende es importante que las gerencias de cada departamento estén en constante diálogo con sus colaboradores, por lo que es recomendable que se enriquezca esta comunicación con visitas semanales a sus puestos de trabajo, explorar sobre sus ideas, solicitar su colaboración y tratar de involucrarlos en la medida de lo posible a los planes que pretende la organización considerando las limitaciones organizacionales, esto sería un aliciente para su desempeño y contribuirá al crecimiento del empleado, además podría aumentar su competencia laboral y asumirán con más sensatez sus responsabilidades (auto-dirección y autocontrol) posibilitando trabajar bajo un programa de fijación de objetivos el cual está muy relacionado con las actitudes más que con los manuales y las formas.

Las exigencias de la situación externa obligan a las empresas a cambios constantemente por lo que se debe mantener al colaborador al tanto de situaciones como; condiciones económicas, las peculiaridades del mercado, circunstancias políticas y factores de competencias este vínculo de información y conocimiento entre las partes es importante para el buen ejercicio en su nuevo clima laboral.