

CAPÍTULO I

1. MARCO HISTÓRICO REFERENCIAL

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer y dar a conocer términos relacionados con esta tesis para dar una idea general de los conceptos que están directamente involucrados con un análisis de clima laboral, tales como, la comunicación organizacional (interna y externa), los orígenes de la organización y su evolución a lo largo de los siglos, así como también dar un vistazo a las teorías organizacionales que intentaron explicar fenómenos que se estudiaron en las instituciones, y cuales de éstas han funcionado para que se sigan llevando a la práctica hoy en día.

Para comenzar este capítulo se explican términos importantes que forman parte de la comunicación organizacional, tanto interna como externa. Dichos conceptos posibilitan una efectiva comunicación que puede garantizar una buena convivencia. Por otro lado se habla de un término novedoso para la época llamado clima organizacional, el cual, ha sido objeto de estudio durante varios años, pero actualmente ha cobrado valor en las empresas. También se habla de “organización” literalmente empresarial, en donde se comentan y se exponen principalmente sus orígenes y principios, desde la creación de los pequeños talleres hasta las organizaciones que se constituyeron durante la Revolución Industrial.

Para finalizar es importante mencionar, que las teorías organizacionales que se exponen a lo largo de este estudio explican la época en que surgieron y a sus principales representantes; pero lo más interesante es el tipo de estudio al que estaban sujetas de acuerdo a cada una de las escuelas en las que se originaron.

1.1 COMUNICACIÓN

Antes de definir específicamente qué es la comunicación organizacional, es necesario señalar que el concepto comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales.

Martínez y Nosnik (2002:12) definen a la comunicación como:

Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, mediante una opinión, una actitud o una conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

Davis (1983) la define como:

La transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen.

La comunicación es indispensable para cualquier organización, ya que sin ésta no puede subsistir, porque no existen entradas y salidas de información, es imposible coordinar el trabajo y las personas no pueden comunicar sus necesidades y sentimientos. Por tales circunstancias es importante afirmar que todo proceso de comunicación impacta de alguna forma a la empresa.

De acuerdo a la estructura de una organización se establecen los canales de comunicación, formales e informales. Las redes de comunicación dirigen el sentido y la fluidez de los mensajes dentro de los corporativos. La información puede encontrar

obstáculos en su camino, sin embargo depende también de la dirección que tome y de la formalidad del emisor para enviarla.

1.1.1 Proceso de comunicación

Al hablar de un proceso de comunicación, se habla acerca de los elementos y las fases por las que se tiene que pasar un mensaje para cumplir íntegramente con dicho proceso, Shanon y Weaver (1948) se preocuparon por diseñar un modelo que contribuyera a dar forma a la comunicación. Los elementos básicos que proponen para que se lleve cabo una exitosa comunicación son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. (Martínez y Nosnik, 2002, p13).

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es un factor novedoso para la época, ya que no todas las empresas la consideran como un área importante dentro de las organizaciones, simplemente creen que cada uno de los aspectos de comunicación se manifiesta de forma natural en las empresas.

Este término ha cobrado un valor muy importante para el mejoramiento y perfeccionamiento de las empresas ya que ofrece diversas ventajas para todas y cada una de las partes de las compañías, como mejorar la comprensión de los mensajes, crear y perfeccionar medios de comunicación interna y externa, y optimizar el flujo de la comunicación entre otras cosas.

Hodgetts (1981:326) afirma que el proceso de comunicación mantiene unidas a las organizaciones en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas, cabe destacar que esta información busca transmitirse de manera formal, aunque siempre se va a manifestar la parte informal.

La *comunicación organizacional* es aquella comunicación que fluye tanto interna como externamente en una organización. Ambas tienen la misma importancia de acuerdo a sus diferentes intereses, sin embargo, la finalidad es la misma, comunicar de manera congruente, mensajes expresados por diversos emisores para que sean entendidos y decodificados por los receptores.

Ahora, al hablar del clima organizacional, Alexis P. Goncalves, miembro de la SLC (Sociedad Latinoamericana para la Calidad) y vicepresidente para Latinoamérica de gestión de la calidad del Citibank, realizó un estudio minucioso acerca del clima organizacional y escribe un artículo en el cual comenta que de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental *las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.*

(www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm, enero 2005)

Enfoque de clima laboral



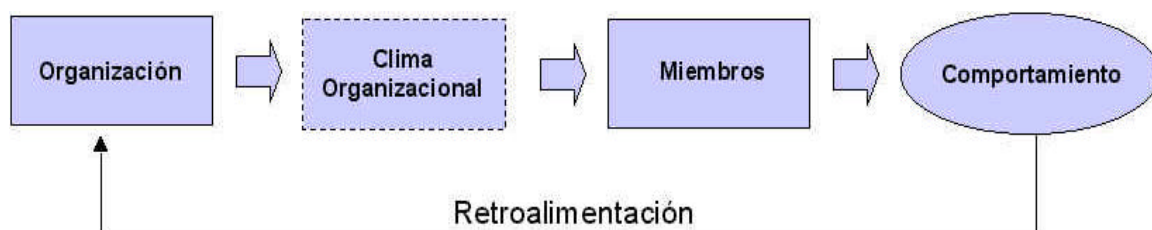
Cuadro No 1. Enfoque de clima laboral. Autor: Alexis Goncalves
Fuente: www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm, 2005

Definitivamente (Schneider y Hall, 1982), este enfoque explica que *el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.* De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Es un hecho que los factores y estructuras del sistema organizacional forman un determinado clima laboral, de acuerdo a la apreciación que tengan los individuos de las empresas sobre dichos factores y estructuras.

De acuerdo al esquema que se presenta a continuación, todo clima laboral es resultado de diversos factores organizacionales que recaen en los trabajadores. Por ello se asegura que un clima laboral mantiene un ciclo constante con distintas fases que se relacionan unas con otras. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos repercuten en la organización, de esta forma se completa el circuito del clima.

Ciclo de un clima laboral



Cuadro No 2. Ciclo de un clima laboral. Autor: Alexis P. Goncalves
 Fuente: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm, 2005

Por lo tanto se puede concluir que en este sentido el clima laboral refleja la forma y las costumbres que se manejan dentro de las organizaciones e inevitablemente, ya sea el clima laboral bueno o malo, éstas son aprendidas por los individuos y las manifiestan en su comportamiento.

P. Goncalves (1997), asegura que es necesario comprender mejor el concepto de Clima Organizacional, por lo que resalta los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

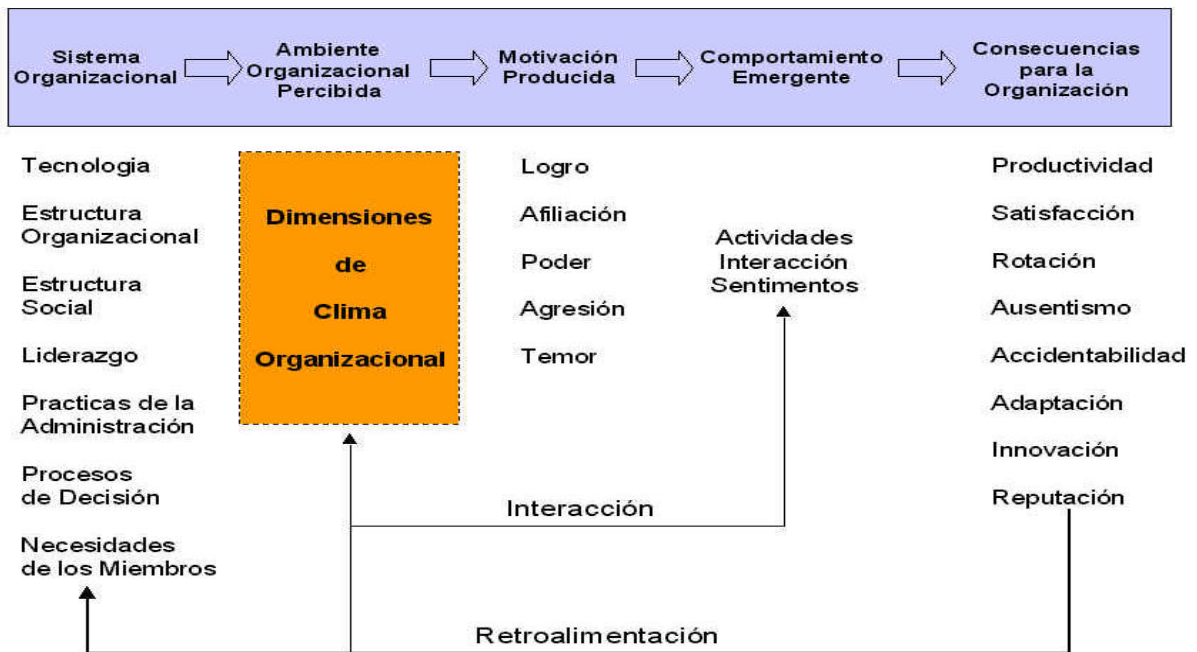
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

De esta forma garantiza que *el Clima* es una *variable* que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm, enero 2005)

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por lo tanto, El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Por otra parte, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Cuadro No 3. Esquema de clima laboral. Autor: Alexis P. Goncalves
 Fuente: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm, 2005

El concepto de Clima Organizacional tiene otras características, entre las que podemos resaltar dos puntos importantes:

- 1.- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- 2.- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. (www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm, enero 2005)

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción

de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

1.2.1 Antecedentes de la Comunicación Organizacional.

Se dice que los primeros escritos relacionados con la comunicación organizacional se realizaron en Estados Unidos y fueron a principios de los años cincuenta con Davis (1953), Nielsen (1953) y Odiorne (1954), a partir de esta fecha se han llevado a cabo diversas investigaciones y publicaciones sobre este tema.

El Dr. Federico Varona Madrid (1993)¹ comenta que el desarrollo más significativo de las auditorías de comunicación organizacional se dio a principios de los años setenta con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditorías de comunicación. Según Goldhaber (1986), el primer procedimiento es conocido como “*ICA Communication Audit*” (1971) el cual incluye técnicas de evaluación, como un cuestionario de 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas y un diario de comunicación. El segundo es llamado “*The LTT audit. System*”(1974) y fue desarrollado en Finlandia por Osmo A. Wilo y Martti Helsila y consiste en un cuestionario de preguntas cerradas y dos abiertas. Por último el tercer procedimiento fue desarrollado por Downs and Hazen en 1976, el cual utiliza un cuestionario llamado “*Communication Audit Questionnaire*” el cual evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en una organización. Este procedimiento ha sido utilizado principalmente en Estados Unidos, México y Guatemala.

¹ El Dr. Federico Varona (1993) Madrid pertenece a la Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de comunicación Social (FELAFACS) y es catedrático de San José State University, Department of Communication Studies. Información obtenida de la ponencia presentada en el I SEMINARIO-TALLER LATINOAMERICANO SOBRE FORMACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL en Santa Fe Bogotá, 8 al 13 de Noviembre de 1993. “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”.

Para ultimar sólo es interesante mencionar que a partir de 1974, la mayoría de las Universidades en Estados Unidos incluyeron la práctica de comunicación organizacional en sus textos universitarios, y fue, en los ochenta, cuando aparecieron las primeras publicaciones sobre auditoría de la comunicación organizacional.

1.2.2 Comunicación Organizacional en México.

La comunicación organizacional es un factor novedoso que ha manifestado gran auge durante las últimas décadas. En México es una práctica muy joven, a la cual, se le empieza a conferir importancia dentro de las organizaciones.

La comunicación organizacional en México apenas se está desarrollando, definitivamente cada vez es mayor el número de instituciones que conciben a la comunicación como un centro estratégico, generador también de programas, medios y piezas específicas, pero con una concepción ligada a las finalidades de la organización y con orientación a resultados. (Newtman y Llano en Rebeil y Sandoval, 2000:12)

Como antecedente, en México, Bruno Newman, fundó la primera empresa dedicada a la consultoría de comunicación integral, llamada **Grupo ZIMAT**, la cual, actualmente es una de las empresas más completas debido a que ofrecen soluciones comunicacionales muy efectivas. Otra empresa es **Administración de Recursos Simbólicos (ASR)** cuyas principales actividades están enfocadas a la cultura organizacional de las empresas y al Intranet. **Comunicometría** es otra empresa cuya especialidad es el diagnóstico y los productos de comunicación organizacional. La empresa **Transforma Estrategias de Comunicación** facilita procesos de comunicación interna y **Consultoría en Investigación Organizacional y Social (CIOS)** se especializa en planeación de comunicación y capacitación. Estos son solo algunos de los ejemplos que permiten visualizar que la comunicación organizacional está funcionando como una efectiva forma de mejorar procesos empresariales.

Actualmente, día con día, incrementa la necesidad de crear departamentos de comunicación en las corporaciones; el gobierno, los bancos, empresas paraestatales y

organizaciones privadas ya cuentan o tienen contemplado introducir esta área en sus organizaciones.

1.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es una de las grandes herramientas que actualmente está logrando posicionarse como una de las necesidades con mayor importancia empresarial, ya que está formando parte de la gestión moderna e innovadora que representan el éxito organizacional. Día con día busca la creación de órganos responsables con funciones bien definidas, así como también se involucra con los departamentos de recursos humanos, ya que esta área, específicamente, es la encargada de velar por las necesidades de los empleados y vigilar que los flujos de comunicación funcionen adecuadamente.

Este tipo de comunicación que fluye dentro de las organizaciones, no es un fin, sino una herramienta para desarrollar nueva competencia entre los hombres de la empresa y así poder aumentar los beneficios.

La organización funcional que ha imperado durante mucho tiempo en la empresa se caracterizaba por el hecho de que cada persona estaba encargada de llevar a cabo tareas y funciones específicas. El comportamiento que presentaba cada uno de los individuos implicaba un serio riesgo de insolidaridad y departamentalismo en la organización. A medida que las organizaciones han evolucionado, se ha impuesto la necesidad de coordinar e integrar las acciones de todas esas unidades a partir del conocimiento de las repercusiones que producen en cada una de las funciones de los demás. El cambio ha determinado la aparición de la llamada organización transfuncional en la cual desempeña un papel decisivo la comunicación interna. (García, 1998:8)

1.3.1 Redes de comunicación

Toda organización, debe de contar con un organigrama, en donde se exprese la jerarquía de los puestos de trabajo. Sin embargo en comunicación organizacional, el organigrama permite identificar el flujo de las diferentes redes de comunicación que se presentan dentro de una empresa, y por consiguiente, permiten saber el camino que siguen los mensajes dentro de las instituciones.

Martínez y Nosnik (2002:23) definen la comunicación formal e informal dentro de los siguientes ámbitos:

- ❑ La comunicación descendente
- ❑ La comunicación ascendente y
- ❑ la comunicación horizontal

Hay que recordar que “Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados” (Martínez y Nosnik; 2002:27)

1.4 COMUNICACIÓN EXTERNA

Después de hablar de la comunicación interna, ahora es turno de la comunicación externa, que es aquella información que crea un vínculo de relación entre la empresa y todos los ámbitos externos que le competen, como lo son los clientes, sus proveedores, distribuidores, socios, etc. La comunicación externa como cualquier otro tipo de comunicación, cumple con un ciclo, y un factor interesante es que la información que sale tiende a regresar por lo que permite retroalimentar sobre aspectos de interés para la empresa. La comunicación externa busca replantear de la mejor manera los objetivos, planes y metas a futuro, con una visión más fuerte de lo que pretenda alcanzar.

1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda organización por muy grande o pequeña que sea su población, crea ambientes de convivencia en donde los individuos tienen que relacionarse unos con otros, independientemente de la finalidad por la que estén juntos. El relacionarse es una de las características natas del hombre, sin embargo, dichas relaciones son difíciles por diversas causas, ya sea diferencias de edad, cualidades y defectos de la gente, caracteres, competencia, rivalidad, intereses personales, etc.

Antes de adentrarnos al estudio del clima organizacional, es importante definir qué se entiende por clima laboral:

Clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

(<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>, agosto de 2004)

Entonces la importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Todo estudio de clima laboral comprende acciones posteriores para poder dar seguimiento a un esfuerzo de cambio, por lo que después de realizar un análisis de clima laboral es importante realizar un *diseño o rediseño de gestión de recursos humanos*.

1.5.1 Antecedentes del Clima Laboral

El clima laboral se ha caracterizado por ser una herramienta de trabajo de investigación interna acerca del comportamiento y del sentir de los empleados de una empresa u organización, de cualquier empresa por muy grande o pequeña que ésta sea. Califica,

mediante la opinión de los empleados, distintas variables como satisfacción, motivación, comunicación, liderazgo, relaciones, capacitación, desarrollo, entre otras, medidas por los responsables de llevarlo a cabo para obtener resultados de gran importancia para las empresas.

Se encontró que en el año de 1935, Hoppoch publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción en el trabajo. El estudio que hizo se realizó en una pequeña población de Estados Unidos, utilizaba muestras que incluían a la mayoría de los adultos empleados en la población. Sus resultados enfatizaban los múltiples factores que afectan a la satisfacción en el trabajo, incluyendo aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento). (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002:18)

Por otra parte, se dice que a lo largo de los años se han realizados miles de trabajos enfocados a la delimitación de factores que impactan la motivación, satisfacción y la productividad (Davidson,1979:9), gracias a estas acciones, se pueden determinar las variables que se van a utilizar para medir las inconformidades que presentan los empleados de cualquier empresa.

Para dar una visión mucho más amplia al estudio del clima laboral y poder recabar información más profunda, que no sólo se centre en la satisfacción del empleado para poder laborar en una empresa, se han encontrado distintas variables que se pueden medir dependiendo del tipo de estudio que requieren las organizaciones para sus empleados. La ejecución de estudios de este tipo requiere de tiempo para la realización, análisis y diseño.

En 1977, Locke realiza una revisión que comprende cerca de 3300 estudios e identifica una clara tendencia en la que:

- a. el empleado satisfecho es un empleado más productivo
- b. los empleados que tienen más influencia en las decisiones tienen una actitud más positiva
- c. el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación. (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002:18)

Davidson, señala que actualmente han existido pocos cambios en la forma general de realizar los estudios en 30 años, así como también, en los temas generales de estudio (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002:18).

Es importante que las empresas comiencen a despertar un interés por reconocer la importancia que implica el factor humano que labora para ellos, principalmente, para poder alcanzar sus objetivos. Por tal motivo es importante estar al tanto de las necesidades de los empleados, ya que sus opiniones y su satisfacción con la empresa, forman parte del buen funcionamiento de procesos internos y externos que se reflejarán en los productos o el servicio. El análisis de un ambiente laboral permite a los directivos de una organización actuar ante los conflictos internos y por lo tanto despertar interés en las necesidades del empleado.

A partir de las relaciones que establecemos entre los distintos factores que afectan a una organización elaboramos explicaciones de clima laboral que ayudan a comprender mejor, no solamente el manejo de los recursos humanos en la organización, sino el impacto del propio personal en las distintas actividades de la misma. (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002:29)

Finalmente es importante decir que los estudios de clima laboral ya han despertado cierto interés por parte de los teóricos, sin embargo, esta herramienta cada día se va perfeccionando para identificar factores que proporcionen alternativas tanto para los trabajadores como para las empresas, por tal motivo es importante saber lo que son las organizaciones y su funcionamiento para conocerlas y trabajar en ellas.

1.6 ORGANIZACIÓN

Las personas han aprendido a trabajar en grupo o en conjunto para lograr objetivos en común dentro de cualquier actividad que lo requiera. Desde la prehistoria se ha comprobado que es mucho mejor y más productivo realizar actividades con más de una persona que de forma individual para obtener logros y seguridad. La prehistoria ha anticipado el nacimiento de las primeras organizaciones de seres humanos y los inicios de la vida organizacional. (Kreps, 1986: 3)

Antes de continuar, es importante definir lo que es una organización. En términos generales, por organizar se entiende la coordinación de recursos físicos, económicos y humanos para lograr uno o varios objetivos determinados (De la Fuente, 1984:9). Pero Rogers y Agarwala afirman que cualquier organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional, la cuál está constituida por patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etc. (Matínez y Nosnik, 2002, p11)

El trabajo en equipo implica diferencias entre los participantes, debido a distintos factores, caracteres, la edad, puestos, el tipo de trabajo que se realiza y diversos factores que pueden afectar el ambiente empresarial.

1.6.1 Primeras organizaciones

Durante el siglo XVII diversas formas de organización se manifestaron pero predominaron, principalmente, los pequeños talleres artesanales, los cuales se caracterizaron por tener un mayor crecimiento económico. Por otra parte las empresas concentradas también tuvieron un auge significativo.

Las grandes innovaciones, implicaron cambios enormemente significantes para las ciudades, no sólo cambios industriales sino que también cambios en la estructura de

la sociedad, incremento de la población y necesidad de encontrar mejores formas de vida. Dichos cambios representaron una tremenda transformación social.

La producción industrial se vio ligada especialmente a las ciudades y por lo tanto se vio regida por los grupos gremiales. Los gremios se encargaban de las fases de los procesos productivos y de las relaciones laborales, así como también, velaban por los intereses de los métodos tradicionales ante las innovaciones y los monopolios.

Los pequeños talleres estaban conformados por un maestro y algunos oficiales y aprendices, en donde por las condiciones en las que se encontraban, eran capaces de producir ciertos artículos de alta calidad.

Las corporaciones eran consideradas sólidas estructuras, las cuales contaban con el apoyo de los poderes públicos debido a que resultaban eficaces mecanismos de control fiscal y eran consideradas importantes y eficientes instrumentos al servicio de la política intervencionista de diversos países.

En la primera mitad de este siglo la difusión de los gremios se expandió a oficinas ciudades y países donde no se tenía conocimiento de éstos. Estos fenómenos dieron lugar a hablar sobre una invasión corporativa en Europa. (www.artehistoria.com: *abril de 2004*)

1.6.2 Organizaciones de la Revolución Industrial

La Revolución Industrial se originó en Reino Unido en el siglo XVIII. Este fenómeno histórico sugirió una dramática transformación a la economía y a la sociedad británica. Las innovaciones técnicas permitieron producir en menor tiempo mayor cantidad de productos, y la producción de productos primarios, como los alimentos, fue más eficaz y por lo tanto se desarrolló la producción de bienes manufacturados y servicios.

La introducción de sistemas tecnológicos en las fábricas citadinas de Reino Unido, provocaron la migración del sector rural al sector urbano. Las fábricas sufrieron modificaciones considerables al tener que aumentar su espacio y primordialmente sus sistemas de organización. La aparición de nuevas máquinas, permitió a los trabajadores aumentar sus producciones y sobretodo, a los empleados, especializarse en el manejo de algún proceso específico.

Las jerarquías de poder se definieron, denominando empresarios o capitalistas a los dueños o inversionistas. Además, se llevó a cabo el comercio interno y externo, y por lo tanto la mejora a la economía y de los procesos industriales.

(http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761577952/Revoluci%C3%B3n_Industrial.html, marzo de 2004)

Se dice que la Revolución Industrial, ocasionó ciertos desajustes tecnológicos extremistas. Las largas jornadas de trabajo obligaban a los jefes de las organizaciones a explotar a sus obreros con la finalidad de producir excesivamente, pero por otro lado, cuando los propietarios de las empresas habían cumplido sus objetivos de producción los despidos eran enormes.

Los cambios industriales iniciados en Inglaterra implicaron transformaciones sociales beneficiosas para la población, aunque definitivamente estos cambios se fueron ajustando con el paso del tiempo, principalmente los cambios industriales en donde se practicaban injusticias y explotaciones laborales, en donde no se valoraba las acciones del trabajador, y simplemente los jefes se preocupaban por la producción en grandes cantidades.

El aumento de la población, con porcentajes elevadísimos, representó un motivo importante para la evolución de la Revolución Industrial. Se dice que toda expansión, en el número de la población, conduciría a un aumento de consumo y, a la vez, de la producción. En la Inglaterra del siglo XVIII, junto con el aumento de la población tuvo

lugar un aumento de los otros factores de la producción por lo que fue posible aumentar el nivel de vida de los pueblos. (Ashton Thomas, 1983:14)

Las jerarquías sociales han existido desde siempre, pero esta revolución asentó de manera considerable la división de niveles socioeconómicos. La posesión de bienes era extremista, las familias eran dueñas de grandes empresas o simplemente familias enteras, tanto padres como hijos, trabajaban dentro de ellas.

Por otra parte, los progresos y los avances industriales se diversificaron en todo tipo de productos, Ashton (1983:14) comenta que se desarrollaron molinos de grano, la fabricación de la cerveza, empresas farmacéuticas y las empresas bancarias. Así como también las industrias de hierro, la industria del acero, hilados de algodón, la minería, etc.

En definitiva las primeras organizaciones y la forma en que funcionaban fueron la base primordial para que los teóricos se explicaran el comportamiento que lleva a las organizaciones a desarrollar estrategias exitosas, por tal motivo, se desarrollaron distintas teorías a lo largo de los años que identifican diferentes elementos como factores determinantes de dicho éxito.

1.6.3 Teorías del comportamiento organizacional

Las teorías surgen con la finalidad de que el ser humano pueda explicar hechos o fenómenos que surgen a su alrededor. Las teorías organizacionales fueron analizadas y desarrolladas por diferentes teóricos durante distintas épocas, basándose en observaciones y experiencias dentro de las empresas. Estudiaron básicamente las formas de trabajo y las acciones que realizan los empleados.

Los seres humanos desde sus orígenes han tenido una relación estrecha con todo tipo de organizaciones tanto formales como informales, por tal motivo, resulta indispensable estudiar la interrelación del hombre con la organización.

La evolución de las organizaciones ha aumentado la complejidad de éstas con el paso del tiempo. Todo esto se presenta hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX en donde la Revolución Industrial y el creciente progreso de las empresas llevaron a los interesados a realizar investigaciones organizacionales de manera más profunda y detallada. Dichos estudios llevaron a obtener hipótesis interesantes que desembocan en teorías de gran utilidad para el entendimiento del funcionamiento exitoso de las organizaciones.

Martínez de Velasco afirma:

Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto etc. (Fernández Collado: 2002, p. 19)

Dentro del estudio de las organizaciones se pueden encontrar distintos enfoques, corrientes y escuelas, sin embargo se pueden resumir en cuatro escuelas fundamentales: *clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.*

1.6.3.1 La Teoría Clásica: Principios de estructuración y definición de cargos específicos.

La teoría clásica propone algunas ideas centrales de cómo deben de funcionar algunas organizaciones, conceptos importantes utilizados hasta hoy en día. Esta teoría surge a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Los autores más destacados de dicha teoría son **Max Weber, Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Grantt, Emerson Los Gilbreth y Sheldon**, además de los estructuralistas como **A. Etzioni, R.Merton, N. Parkinson y A. Thompson**.

Esta teoría con **Weber** (1925) busca determinar una forma de organización que sirva a las demandas de la nueva sociedad industrial. **F. Taylor** (1865-1915) asegura que su enfoque surge como una necesidad de racionalizar el trabajo laboral, después del surgimiento capitalista y **Fayol** (1841-1925) detecta que una organización necesita de una dirección específica que pueda manejar distintos roles. El principal interés de sus autores se centra en buscar eficientar a los trabajadores y en definir la estructura organizativa, los objetivos y las funciones.

1.6.3.2 Teoría Humanista: Factores sociológicos y psicológicos.

La teoría clásica se complementó con la teoría de las relaciones humanas. A principios de la década de 1920 y finales de 1930. Otros dicen que comprende el periodo entre 1927 y 1945. La teoría de las relaciones humanas busca justificar el desempeño humano como parte del logro exitoso de las empresas. Sus principales estudiosos son **Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor y Chris Argyris** entre otros.

Los gerentes empezaron a comprender que la administración podía buscar habilidades y métodos estandarizados, creían que la administración debería ayudar al personal a satisfacer sus deseos naturales de pertenencia, de sentir que constituían una parte importante de la unidad y la organización de la que eran miembros (Hodgetts, 1985:12)

Kurt Lewin fue un psicólogo preocupado por estudiar la conducta de los trabajadores, pero sus estudios se centraron en comprender el comportamiento grupal, **Douglas McGregor** fue el autor de las teorías de la “X” y la “Y”. Sus estudios se centraron en el autodesarrollo de los empleados y sus implicaciones organizacionales, **Rensis Likert** desarrolló cuatro modelos de diseño organizacional importantes: el *autoritario*, el *benevolente-autoritario*, el *consultivo* y el *participativo* y **Chris Argyris** propone la “administración participativa” en donde el trabajador puede proponer y resolver problemáticas de acuerdo a su propia iniciativa.

La Escuela humanista ha sido criticada por la enorme atención que manifiesta hacia el factor de la persona laboral debido a que no hay soluciones de conformidad para todos.

1.6.3.3 La Teoría de Sistemas: Apertura al medio e interrelación de partes

Esta teoría surge entre los años cincuenta y sesenta. Los autores más sobresalientes de esta teoría son **E. Trist y Daniel Katz y Robert Kahn**.

La peculiaridad de esta teoría radica en que proporciona mayor importancia a aquellos factores externos de la empresa y cómo éstos influyen en las organizaciones para un buen funcionamiento, a diferencia de la teoría clásica y humanista, cuyos principales objetos de estudio se encuentran dentro de las empresas.

La teoría de sistemas consiste en que todas las partes de un conjunto trabajen de la misma forma con la finalidad de proporcionar un resultado mayor.

Es importante mencionar que **E. Trist** fue uno de los primeros estudiosos que se interesó por analizar a las organizaciones como sistema, así como también se enfoca al estudio de los subsistemas y **Daniel Katz y Robert Kahn** logran sintetizar ideas centrales de la teoría de sistemas e identificaron nueve elementos que se presentan en todo sistema abierto.

1.6.3.4 La Teoría Contingente

La Escuela surge a finales de los cincuenta y comienzo de los años sesenta. Sus autores más importantes son **T. Burns, G.M. Stalker, J. Woodward, P.R Lawrence, J.W. Lorsch, Ch. Perrow, F.E Fiedler y Khardwalla** entre otros.

Esta teoría continúa dándole una enorme importancia a la influencia del medio, lo cual funciona como *el estímulo*, y la manera en que las empresas se estructuran y

funcionan son la *respuesta, las cuales deben estar* estrechamente relacionadas para un buen funcionamiento. El contingencialismo trata de poner de relieve las estructuras organizativas, además asegura que no hay reglas generales para la administración debido a que no todas las organizaciones son iguales.

Uno de los principales hallazgos de **Joan Woodward** radica en la correlación alta que presentan el tipo de tecnología de una empresa y la forma en que ésta se estructura, **Tom Burns y G.M Stalker** encontraron dos estilos opuestos de administración, los cuales llamaron el *mecánico y orgánico*.

La principal aportación de **Paul Lawrence y Jay Lorsch** radica en delimitar las necesidades del medio, de forma especializada de acuerdo a las distintas partes de una organización, con la finalidad de responder adecuadamente al medio.

1.7 HISTORIA DE LA EMPRESA: INDITEX

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales -Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddy's Class- que cuentan con 2.325 establecimientos en 56 países.

La actividad principal del grupo INDITEX consiste en el diseño, fabricación, suministro, distribución y venta de ropa, complementos, accesorios y artículos para el hogar a través de una red de tiendas, bajo ocho formatos comerciales diferentes que operan con cierta independencia en su gestión de negocio, y que estaban presentes en 56 países a la fecha de cierre del ejercicio 2004. (www.inditex.es, abril 2005)

La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda.

Inditex afirma que: *Nuestra forma de entender la moda -creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado- han permitido una rápida*

expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en Europa, América, Asia y África. (www.inditex.es, abril 2005)

1.7.1 Cronología de Inditex

Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir. La década de 1963 a 1974, es el tiempo durante el cual el negocio crece con varios centros de fabricación en distintos países europeos.

La apertura de la primera tienda Zara se lleva a cabo en 1975, en una céntrica calle de A Coruña, España.

Más tarde, de 1976 a 1984, Zara experimenta buena acogida social y extiende su red a las principales ciudades españolas. En 1985 se crea el corporativo Inditex como el lugar central del grupo de empresas que se originarían más adelante. La creación de la primera cadena Inditex, Zara, fue durante 1986 y 1987, durante este tiempo las sociedades de fabricación del grupo dirigen la totalidad de su producción a la cadena Zara y se sientan las bases de un sistema logístico adecuado al fuerte ritmo de crecimiento previsto.

En diciembre de 1988 se realiza la apertura de la primera tienda Zara fuera del territorio español en Oporto, Portugal. Un año más tarde, en 1989, el grupo inicia su actividad en Nueva York (Estados Unidos) y en 1990 abre su primera tienda en París (Francia).

La cadena Pull and Bear nace en 1991, y en este mismo año Inditex compra el 65% del Grupo Massimo Dutti.

La apertura de Inditex, continúa acaparando nuevos mercados internacionales, llegando a **México en 1992**, a Grecia en 1993 y Bélgica y Suecia en 1994. En 1995 Inditex adquiere la totalidad del capital de Massimo Dutti y hace su primera apertura de tienda en Malta y al año siguiente en Chipre. En 1997 INDITEX está presente en Noruega y en Israel.

La cadena Bershka, dirigida al público femenino más joven, inicia en 1998. Además se producen aperturas en nuevos países: Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait y Líbano.

Para 1999 se realiza la adquisición de Stradivarius, que se convierte en la quinta cadena del Grupo. También se abren tiendas en nuevos países: Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay. Al siguiente año, en el 2000, Inditex instala sus servicios centrales en un nuevo edificio situado en Arteixo (A Coruña, España). Y continúa con la apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.

La cadena de lencería Oysho, realiza su lanzamiento en el 2001, y el *23 de mayo del mismo año comienza la cotización de Inditex en el mercado bursátil*. Durante este año el grupo se introduce en: Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania.

En el 2002 se lleva a cabo la construcción del nuevo **centro logístico de Zara en Zaragoza (España)**. Además el grupo abre sus primeras tiendas en Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur.

Después, en el 2003, se hace la apertura de las primeras tiendas de **Zara Home**, la octava cadena del Grupo. Inditex inaugura en Zaragoza (España) el segundo centro de distribución de Zara, *Plataforma Europa*, que complementa la actividad del centro logístico de Arteixo (A Coruña, España). También se producen las primeras aperturas de tiendas del grupo Inditex en Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia.

Ya para el 2004 el grupo abre su tienda número 2.000 en Hong Kong, y alcanza presencia en 50 países de Europa, América, Asia y África. Primera tienda en Marruecos, Estonia, Letonia, Rumania, Hungría, Lituania y Panamá. Recientemente, para este 2005, Inditex adquirió Massimo Dutti de México, ya que operaba como franquicia.

(www.inditex.com/es, enero de 2005)

1.7.2 Antecedentes de la cadena Zara

El español Amancio Ortega, creador y fundador de las cadenas de ropa más famosas y exitosas de toda España, comenzó en el mundo de la moda desde 1963 con un pequeño taller de confección llamado GOA situado en La Coruña, España y puso a su familia a confeccionar batas de boatiné a precios más baratos que la competencia. Fueron los años que permitieron adentrarse y conocer el mundo de la moda, de ahí nació la idea de intervenir en todo el proceso: la fabricación, la distribución y la venta. Así nació Zara. (El país, 2003:38). Zara es un complejo empresarial que se creó en 1975 por su fundador Amancio Ortega, la primera tienda Zara se abrió en la calle Juan Flórez, de A Coruña.

Ortega se ha convertido en uno de los empresarios autodidactas más importantes del mundo de la moda a nivel Internacional. Rompiendo paradigmas y cuestionando los modelos, ha logrado implementar un nuevo sistema de negocios que le ha permitido tener un modelo de empresa que le ha permitido ganar millones de euros.

La empresa Zara forma parte del el corporativo Inditex (Industrias de diseño textil, S.A) que actualmente es un monstruo empresarial de la moda, ya que a el pertenecen distintas líneas de ropa como Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Kiddy's Class, Oysho, Often, Stradivarius, Bershka y Zara Home que abarcan distintos segmentos de mercado y cubren las necesidades de todo tipo de persona.

Todas las prendas de la firma pasan por una planta de un millón de metros cuadrados que Inditex tiene en Arteixo donde trabajan 2,500 personas en un corporativo, 13 fábricas y un centro logístico (Expansion; 2003:59). Este lugar, Arteixo, está ubicado en la Coruña España y es la casa en donde se concentra la mayoría de la materia prima para realizar cada uno de los procesos de tienda.

El consorcio fabrica cerca de 20,000 modelos nuevos por año. Dos veces por semana cada encargado de una tienda Zara del mundo recibe en su puerta la mercancía más vendida en su local y algunas novedades. Los establecimientos ubicados en Europa son abastecidos en 24 horas: el resto del mundo en 48. Esta capacidad de respuesta a la demanda es el pilar del modelo de negocio del Grupo Inditex y su ventaja frente a los competidores. (Expansión; 2003: 58)

La tienda clásica de Zara tiene como objeto de mercado cubrir las necesidades básicas de hombres, mujeres y niños, está dividida en 5 secciones principalmente, Zara women, Zara basic, traffaluc, niño y caballero. El estilo de su ropa tiende a satisfacer las necesidades de la “moda al día” de los diferentes mercados a nivel mundial, proporcionando a su cliente variedad de moda en el menor tiempo, a menor costo, pero calidad discutible.

Zara es una empresa multinacional que se encuentra en distintos continentes del mundo como lo es América, Asia, Europa y Oriente Medio. En México se ubica en 13 ciudades como Cancún, Chihuahua, Culiacán, Guadalajara, León, Mérida, México D.F, Monterrey, Puebla, Querétaro, Tabasco, Torreón y Veracruz con aproximadamente una treintena de Zara.

1.7.3 Problemáticas actuales de la empresa

En el trayecto de su historia el corporativo Inditex se ha topado con distintas problemáticas que han dejado en evidencia ciertos problemas que atañen a la gente, las constantes reclamaciones por parte de plantillas de diferentes partes del mundo

denunciando la explotación de su personal y la reciente investigación que realizó el gobierno mexicano a la compañía por disfrazar supuestamente el origen de la mercancía para ahorrarse los elevados aranceles aplicados a las importaciones textiles de China- de 533%- y otros países no pertenecientes a la unión Europea. Los cargos proceden de dos pruebas: los costos de la mano de obra son mucho más elevados en España que en México, y existen de prendas idénticas con etiquetas que dicen “Made in China” y “Made in Spain”. (Expansión; 2003: 58)

Inditex se está expandiendo enormemente debido a la gran aceptación mundial que tiene, pero los especialistas afirman que: *su mayor riesgo podría ser la posible pérdida del control de la expansión y de la flexibilidad de la multinacional, algo que, la compañía podría evitar* (Expansión; 2003: 68).

1.7.4 Prioridades de la empresa: *El Cliente*

El cliente en todo el sentido de la palabra es el secreto que permite a Zara la venta exitosa de sus productos

Luis Blanc, ejecutivo de la Compañía, declara: “Queremos que los clientes entren una tienda elegante que ofrece la última moda y un buen servicio a precios bajos. “Pero lo más importante-añade Blanc -es intentar que nuestros clientes entiendan que si ven algo que les gusta tienen que comprarlo ahora, porque la semana próxima ya no estará en las tiendas. Se trata de *crear un clima de escasez y de oportunidad*”. (www.inditex.es)

La satisfacción del cliente es el objetivo primordial del consorcio Inditex, el cliente es la razón ser de la empresa y realmente se esfuerza por satisfacerlo. Cumple con sus deseos y sus necesidades. El estar orientado al cliente significa proporcionar un valor agregado a los bienes y servicios que resulten útiles, prácticos y placenteros para los clientes, ver y sentir las cosas como el consumidor y satisfacer las expectativas de éste.

Muchas empresas no tienen idea respecto lo que sus clientes desean, sin embargo Zara se preocupa por lo que la gente demanda, y no sólo esto, sino que lo satisface ofreciendo los mejores diseños, colores y precio.

El estar orientado hacia el cliente significa ser cliente de su propia empresa. El cliente es el receptor de los resultados de los procesos de la empresa. Es por eso que *cliente* no sólo es aquella persona que compra el producto de una empresa, es importante saber que hay tres tipos de cliente para una empresa, el cliente primario, el cliente secundario y el cliente terciario. El cliente primario son las personas por las que la empresa existe, es decir son la razón de ser de la empresa. El cliente secundario tiene un interés vital, generalmente financiero dentro de la empresa, son intermediarios entre los clientes primarios y la empresa y el cliente interno son los empleados o los procesos dentro de la empresa, su trabajo consiste en mejorar los productos finales para el cliente primario.

La capacitación de empleados es importante para ejecutar lo mejor posible sus actividades laborales, sin embargo también es importante realizar actividades que les permitan desarrollarse como seres humanos.

1.7.5 Empleados Inditex

El empleado será la herramienta principal de la empresa para poder satisfacer a sus clientes en aquello de lo cual Inditex está comprometido a ofrecerle.

El Grupo Inditex está integrado por más de 40.000 profesionales, la mitad de ellos en España y el resto en los diferentes países en los que el grupo tiene presencia comercial. Casi el 90% son mujeres, que ocupan más del 60% de los puestos directivos, técnicos y de gestión. Su edad media está en torno a los 26 años y en un 88% proceden de países europeos, el área de mayor implantación del grupo.

La cultura corporativa de Inditex está caracterizada por el trabajo en equipo en una estructura horizontal, en la que la comunicación abierta y la asunción de

responsabilidades a todos los niveles es la base de la motivación y del compromiso personal con una tarea enfocada a la satisfacción de nuestros clientes.

Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico, realmente internacional, donde se valoran sus ideas y en el que su futuro profesional depende de su propio esfuerzo. Inditex apuesta por la estabilidad en el empleo, la formación y la promoción interna. (www.inditex.es, abril 2005)

1.7.6 Rotación de personal y Recursos Humanos

El éxito del desarrollo del modelo de negocio de INDITEX es función directa de la motivación y fidelidad de sus profesionales, es decir, desde el diseñador hasta el dependiente de la tienda.

Para minimizar el riesgo de una excesiva rotación de su personal, el departamento de Recursos Humanos ha venido desarrollando un plan de fidelización de sus empleados clave, complementándolo con un programa de formación periódica para su plantilla.

En este sentido, la Dirección de Recursos Humanos ha desarrollado programas diseñados para, de una parte, conciliar la calidad en el desempeño profesional de sus empleados con la satisfacción que cada profesional obtiene en su puesto de trabajo y, de otra, facilitar el intercambio de puestos de trabajo entre aquellos empleados que desean enriquecer su experiencia en las distintas áreas de la organización.

Este capítulo permitió introducirnos en el surgimiento de la comunicación organizacional y el clima laboral, incluyendo la explicación de términos como el concepto de comunicación y todo lo que éste conlleva para que se pueda dar congruentemente dentro de las organizaciones, dándole la importancia que actualmente requiere. También se comentó sobre lo que significa hoy en día el realizar un clima laboral dentro de las organizaciones, como parte de las opciones de identificación de los problemas organizacionales, explicando desde los inicios de las organizaciones hasta las

teorías que han llevado a los interesados a utilizar distintos métodos para estudiar el comportamiento de las empresas. A continuación se dará paso al siguiente capítulo en donde se describe la parte teórica de esta investigación.