



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**



**ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO**  
**ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE**  
**LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN**  
**UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**

**Autoras:**

**Arratia María Daniela**  
**Camarán, Laura**  
**Durán, Génova**

**Bárbula, diciembre 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE  
LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN  
UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:**  
**Manuel González**

**Autoras:**  
**Arratia, María Daniela**  
**Camarán, Laura**  
**Durán, Génova**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Administración Comercial**

Bárbula, diciembre 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE  
LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN  
UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:**  
Manuel González

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. **Manuel González**  
**V- 4.129.212**

Bárbula, Noviembre 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**



**CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO**

**N° Exp 1060**

**Periodo:1S-2016**

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

ARRATIA DANIELA	14.767.897	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
CAMARAN LAURA	18.661.649	ADMINISTRACION COMERCIAL
DURÁN GÉNOVA	18.179.955	ADMINISTRACION COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del Profesor Manuel González C.I: 4.129.212, reúnen los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

**JURADOS**

---

**MANUEL GONZALEZ**  
**MIEMBRO PRINCIPAL**  
**TUTOR**

---

**COORDINADOR**

---

**MIEMBRO PRINCIPAL**

---

**SUPLENTE**

En Valencia a los días del mes de diciembre del año 2016

## DEDICATORIA

A lo largo de estos años de carrera siempre había pensado que escribir esta hoja iba a ser la más fácil de hacer y hoy corroboro que es así. Quiero dedicarle este espacio a mis columnas de vida.

A mi madre: por tu paciencia, por creer ciegamente en mí, por cada comida hecha, por dejar de hacer tus cosas para que yo tuviese la tranquilidad de concentrarme en lo que sea que esté haciendo, por amarme incondicionalmente, por tu don universal de perdonar, por enseñarme que solo alguien fuerte puede criar a alguien fuerte. Dios me permita ser tan buena madre como lo eres tú. Por esto y hasta más allá de mi muerte, te dedico mi andar.

A mi padre: Por enseñarme que las cosas bien hechas son buenas pero si se hacen “myway” son mejores, por ser un guerrero y por corroborarme que la fuerza que mueve al mundo es el amor pues en los laberintos de tu mente aún soy tu princesa y tu mi guerrero que me recuerda esa frase mágica: Te quiero porque te quiero, porque me sale del alma.

A mis 3 hermanos: Por estar siempre para mí, por cuidarme con ojo de águila y por esos lazos que ni la distancia separa (Oswaldo), ni la sangre desune (Luis), ni la cercanía agota (Manuel).

A ti: Por creer en mi aun cuando ya no tengo motivos para hacerlo conmigo misma, por ayudarme a levantar cuando más de una vez quise tirar la toalla, por soplar me en esta tiniebla, por alentarme a intentarlo una y otra vez hasta que el miedo me tenga miedo; a ti te dedico tantas cosas y te agradezco muchas más.

**María Daniela Arratia González.**

## DEDICATORIA

Para mi corazón basta tu pecho,  
para tu libertad bastan mis alas.  
Desde mi boca llegará hasta el cielo  
lo que estaba dormido sobre tu alma.

Es en ti la ilusión de cada día.  
Llegas como el rocío a las corolas.  
Socavas el horizonte con tu ausencia.  
Eternamente en fuga como la ola.

He dicho que cantabas en el viento  
como los pinos y como los mástiles.  
Como ellos eres alta y taciturna.  
Y entristece de pronto, como un viaje.

Acogedora como un viejo camino.  
Te pueblan ecos y voces nostálgicas.  
Yo desperté y a veces emigran y huyen  
pájaros que dormían en tu alma.

Pablo Neruda

A mis grandes amores: Claudio y Julia

**Laura Gabriela Camarón Sandoval.**

## DEDICATORIA

### **Enseñarás a volar - Poema de la Madre Teresa de Calcuta**

*Enseñarás a volar,  
pero no volarán tu vuelo.  
Enseñarás a soñar,  
pero no soñarán tu sueño.  
Enseñarás a vivir,  
pero no vivirán tu vida.  
Sirembaga..  
en cada vuelo,  
en cada vida,  
en cada sueño,  
perdurará siempre la huella  
del camino enseñado.*

**A mis padres, hermanos, sobrinos, a toda mi sangre.**

### **Gracias por el fuego – Mario Benedetti**

*“~~me~~haserid~~me~~ccajetimagen  
y eres mejor que todas tus imágenes  
porque eres linda desde el pie hasta el alma  
por~~que~~eresbueradesdeelhaam’*

**A titi**

**Génova Beatriz Durán Acosta**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento: Sentimiento de estima y reconocimiento que una persona tiene hacia quien le ha hecho un favor o prestado un servicio, por el cual desea corresponderle. Dicho esto, continúo agradeciendo a cada uno de mis profesores: Prof. Boada José, Prof. Quiñonez Rorayma, Prof. Gómez Yovanni, Prof. Flores Mariangela, Prof. y amiga Ibañez Neyda, Prof. Jiménez María Elena, Prof. Lopez José, Prof. Gianatte Rebeca, Prof. Gómez Joan, Prof. Pérez Iraida, Prof. Toro Katty, Prof. Flores Nancy, Prof. Valverde Laura, Prof. Villalba Leonardo, Prof. Muñoz Juan, Prof. Canelone Orlando, Prof. Nuñez Vanesa, Prof. Del Canto Eros, Prof. Anzola Atilano, Prof. Díaz Elizabeth, Prof. Martínez Ramón, Prof. Ospino Enma, Prof. Hernandez Morayma, Prof. Nieves Alberto, Prof. Duarte Pedro, Prof. Pedro Juan, Prof. Conde Fermín, Prof. Blas Jaulise, Prof. Sánchez María Lourdes, Prof. Belandria Froy, Prof. Useche Judith, Prof. Rumbo Daniel (QEPD), Prof. Lagardera Francis, Prof. Matute Hernan, Prof. Araez Adriana, Prof. Zuck Jenny, Prof. González Manuel, Prof. Barradas María, Prof. Ritali José, Prof. Pérez Nelson, Prof. Basanta Edgar, Prof. Chávez Zulay, Prof. Cordero Ana, Prof. Castrillón Doris.

Agradezco a Génova Duran y Laura Camarán, mis compañeras de tesis. Sin su ayuda, seguramente el momento de escribir estas líneas hubiese sido un poco después. Gracias por su apoyo, comprensión, amistad y confianza, no todo el mundo hace lo que ustedes hicieron por mí. 'OYE GRACIAS'.

A Milena Arvelo, María Eugenia Marvez y Martín González por sus conocimientos, ayuda, tiempo y dedicación a este proyecto.

A mi familia por enseñarme que "familia es familia aunque esté patas arriba".

A esa fuerza infinita creadora de todo lo existente, Dios y la Virgen, por darme lo que tengo y lo que no, lo que sé y lo que ignoro, lo que recuerdo y lo que olvido, lo que llega y dejo pasar, lo que ocurre y lo que no, por donde estoy, para donde voy y sobre todo de dónde vengo, por guiarme hasta el final de esta etapa y al inicio del siguiente escalón.

**María Daniela Arratia González.**

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo a Dios, fuerza universal, mi guía en la oscuridad, gracias por sostenerme cuando pensaba que iba a caer y por siempre colocarme en el camino correcto.

Gracias a Él estoy aquí.

A mi mamá, a ti mamá que me inculcaste valores de esfuerzo, superación personal y honestidad, son solo algunos de los que me hacen ser mejor persona día a día. Gracias por creer en mí, ayudarme a superar todos los obstáculos, por ser maravillosa madre y abuela.

A mi papá Felix, quien me dio la oportunidad de estar en esta vida y a mi papa Saverio quien ha sido un gran ejemplo de amor, constancia y generosidad.

A mis hermanos Adriana y Gianfranco gracias por tenderme la mano en cada etapa de mi carrera y de mi vida.

Mi esposo Claudio, mi compañero, gracias por vivir al cien por ciento esta experiencia conmigo, tu apoyo fue fundamental me lleno de amor, fuerza y valentía.

De nuestra unión nació Julia, ella es nuestro mayor motivo para crecer.

A María Antonietta, eres la otra hermana que me ha dado la vida gracias por siempre estar allí todas las veces que te necesite.

A mis compañeras de tesis, quienes se convirtieron en mis amigas de verdad, abrieron la puerta de sus casas haciéndome sentir parte de su familia.

Gracias, Ustedes son muy importantes para mí.

A toda mi familia y amigos, que han dejado su huella en mí. Agradezco cada granito de arena puesto en mi evolución, han hecho de mí, un mejor ser humano.

Al profesor Manuel González, por guiarnos en nuestro trabajo haciendo de esto una experiencia maravillosa en conocimientos.

**Laura Gabriela Camarán Sandoval.**

## **AGRADECIMIENTO**

### **Definición de Amistad**

*La amistad, onírico destello  
El más grande sentimiento  
El más fructífero terreno  
Es el refugio  
Donde buscamos la paz  
Y poesía y una travesía  
Por dónde camina el amigo  
Es donde encendemos la sonrisa  
Y apagamos la soledad  
Un lugar mágico en donde  
Reside la verdad.*

**A mis amigos, en especial, a las otras dos autoras de esta tesis**

**Génova Beatriz Durán Acosta**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autoras:**

Arratia, María Daniela

Camarán, Laura

Durán, Génova

**Tutor:**

Lic. Manuel González

**Año:** 2016

**RESUMEN**

El presente estudio, inscrito en la línea de investigación Cultura y Transformación Organizacional, tiene como propósito analizar los factores que afectan el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral. Caso: Dirección de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo. El estudio se fundamentó en la opinión de expertos teóricos en el tema del comportamiento organizacional, tales como Chiavenato (2009), Newstrom, (2011) y Robins y Judge (2009), entre otros; y se realizó un estudio de campo, tipo descriptivo con diseño no experimental, de naturaleza cuantitativa. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y por instrumento el cuestionario, el mismo fue aplicado a una población de diez (10) trabajadores, los cuales representan una parte de la dependencia. Los datos arrojados de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada fueron convenientemente procesados mediante su codificación, tabulación y posterior análisis estadístico-descriptivo y así, basado en esto, se interpretaron y se extrajeron de ellos las siguientes conclusiones: el personal administrativo generalmente asume sus funciones con responsabilidad y con un alto sentido de compromiso; sin embargo, se manifiesta una actitud que poco contribuye para fomentar el trabajo en equipo o las buenas relaciones interpersonales que permiten evitar conflictos, a su vez afirman que algunos compañeros toman posturas radicales ante situaciones de conflicto. Asimismo, se evidencia que los empleados conocen las normas y procedimientos que rigen su trabajo y poco se identifican con la misión y visión de la Dirección General de la Biblioteca Central. Por otro lado, afirman que la alta gerencia no considera la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones y media ante las diferencias que pueda presentarse entre alguno de los empleados.

**Palabras clave:** Comportamiento Organizacional, Factores, Mejora Continua.



**UNIVERSITY OF CARABOBO**  
**FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES**  
**SCHOOL OF COMMERCIAL ADMINISTRATION**  
**AND PUBLIC ACCOUNTING**



**ANALYSIS OF THE FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR FOR THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE LABOR ENVIRONMENT. CASE: CENTRAL LIBRARY ADDRESSED TO A PUBLIC UNIVERSITY INSTITUTION, OF THE CARABOBO STATE.**

**Authors:**

Arratia, María Daniela  
 Camarán, Laura  
 Durán, Génova

**Tutor:**

Lic. Manuel González

**Year: 2016**

**SUMMARY**

The present study, registered on the research line of Culture and Organizational Transformation, aims to analyze the factors affecting organizational behavior for continuous improvement of the work environment. Case: Management of the Central Library of the Carabobo University. The study was based on the opinion of expert theorists on the subject of organizational behavior, such as Chiavenato (2009), Newstrom (2011), and Robins and Judge (2009), among others; and a descriptive field study with non-experimental design of quantitative nature was carried out. For data recollection, a survey was used as the technique and a questionnaire as the instrument; this questionnaire was administered to a population of ten (10) workers, which represent a part of the entity. The data obtained from the questionnaire administered to these lected sample was conveniently processed through its codification, tabulation, and subsequent descriptive-statistical analysis, and based on this, the following conclusions were interpreted and extracted: the administrative personnel usually assumes its functions with responsibility and with a high sense of compromise; nevertheless, there exists an attitude that little contributes to encouraging teamwork or good interpersonal relationships that help avoid conflicts; at the same time, they state that some coworker take radical positions on conflictive situations. Also, it is made evident that the employees have certain ignorance of the rules and procedures that regulate their work, and they identify very little with the Central Library's General Management and propose that the management does not consider the workers' opinions on the decision making process nor the media to the differences that may arise among the workers.

**Keywords:** Organizational Behavior, Factors, Continuous Improvement.

**Periodo: 1S-2016**

Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, Manuel González Fierro; titular de la Cédula de Identidad V-4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención
Arratia González, María Daniela	14.767.897	0414-497.13.40	Daniela_arratia@yahoo.com	AC
Camarán Sandoval, Laura Gabriela	18.661.649	0414-408.7595	Laulau411@hotmail.com	AC
Durán Acosta, Génova Beatriz	18.179.955	0412-883.38.26	Gbda88@gmail.com	AC

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Línea: CULTURA Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Interrogante:

¿Cómo es el comportamiento del individuo en la dependencia?,

¿La interacción de los grupos en la dirección logran los objetivos de la misma?

¿Las acciones tomadas por la dirección han afectado el comportamiento de los trabajadores en la dependencia?

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Nombre y Apellido: Manuel González  
C.I: V-4.129.212  
E-mail: proyecto-presupuesto@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Daniela A.  
E-mail: Daniela\_arratia@yahoo.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Laura C.  
E-mail: laulau411@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Génova D.  
E-mail: gbda88@gmail.com

Valencia, a los trece días del mes de diciembre del año 2016



Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:  
 1S/2016

### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

**Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO.

CAPITULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	24/09/2015	Orientaciones para la realización del capítulo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	30/09/2015	Presentación del capítulo para su revisión	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	14/10/2015	Entrega del capítulo por parte del tutor con correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	21/10/2016	Entrega de correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:  
 1S/2016

### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

**Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:** ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico  Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	24/09/2015	Orientaciones para la realización del capítulo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	30/09/2015	Presentación del capítulo para su revisión	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	14/10/2015	Entrega del capítulo por parte del tutor con correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	21/10/2016	Entrega de correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:  
 1S/2016

### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

**Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:**ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA	
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	24/09/2015	<b>Orientaciones para la realización del capítulo</b>	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Tutor:	
	2.-	30/09/2015	<b>Presentación del capítulo para su revisión</b>	Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Tutor:	
	3.-	14/10/2015	<b>Entrega del capítulo por parte del tutor con correcciones</b>	Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Tutor:	
4.-	21/10/2016	<b>Entrega de correcciones</b>	Est./Invest.		
			Est./Invest.		
			Est./Invest.		
			Est./Invest.		



Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:  
 1S/2016

### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**TRABAJO DE GRADO Tutor:** Manuel González Fierro **E-mail del Tutor:** proyecto-presupuesto@hotmail.com  
**Título del Trabajo:** ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	20/04/2016	Orientaciones para la realización del capítulo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	27/04/2016	Presentación del capítulo para su revisión	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	31/11/2016	Entrega del capítulo por parte del tutor con correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	03/11/2016	Entrega de correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:  
 1S/2016

### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**TRABAJO DE GRADO Tutor:** Manuel González Fierro **E-mail del Tutor:** proyecto-presupuesto@hotmail.com  
**Título del Trabajo:** ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO : BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO.

<b>CAPÍTULO V</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>La Propuesta</b>  Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	20/04/2016	Orientaciones para la realización del capítulo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	27/04/2016	Presentación del capítulo para su revisión	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	31/11/2016	Entrega del capítulo por parte del tutor con correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	03/11/2016	Entrega de correcciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros	xxi
Índice de Tablas	xxii
Índice de Gráficos	xxiv
Introducción	25
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	27
Objetivos de la Investigación	32
Objetivo General	32
Objetivo Especifico	32
Justificación de la Investigación	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	35
Bases Teóricas	39
Comportamiento Organizacional	39
Evolución	39
Definición	41
Importancia	42
Factores: Individuo, Grupo y Organización	43
Indicadores del Individuo	45

Aptitud	45
Aptitudes intelectuales	46
Características Biográficas	47
Aprendizaje	56
Indicadores del Grupo	69
Definición y Clasificación	69
Etapas desarrollo de un grupo	73
Roles, normas, estatus, tamaño y cohesión	75
El grupo versus individuos	86
Técnica para la toma de Decisiones	90
Indicadores de La Organización	92
Comunicación	93
Liderazgo, poder y política	102
Estrés, conflicto y negociación	103
Cambio y desarrollo organizacional	124
Estrategia organizacional	130
Mejoramiento Continuo	149
Bases Legales	158
Definición de Términos	164

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de la Investigación	164
Tipo y Nivel de Investigación	164
Población y Muestra	165
Técnicas e Instrumentos de Investigación	167
Técnicas de Análisis y Presentación de Información	168
Validez y Confiabilidad	168

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los resultados	174
Diagnóstico de la situación actual	196
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
Justificación	200
Objetivo General	200
Objetivos Específicos	201
Desarrollo de los objetivos específicos	201
<b>CONCLUSIONES</b>	249
<b>RECOMENDACIONES</b>	254
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	255
<b>ANEXO</b>	257

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Población	167
2. Muestra	167
3. Técnico Metodológico	171
4. Técnico Metodológico (Cuadro n° 3 continuación)	172
5. Matriz DOFA	199

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Pregunta 1	174
2. Pregunta 2	174
3. Pregunta 3	177
4. Pregunta 4	178
5. Pregunta 5	180
6. Pregunta 6	181
7. Pregunta 7	183
8. Pregunta 8	184
9. Pregunta 9	185
10. Pregunta 10	187
11. Pregunta 11	189
12. Pregunta 12	190
13. Pregunta 13	191
14. Pregunta 14	193
15. Pregunta 15	194

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N°	Pág.
1. Pregunta 1	174
2. Pregunta 2	176
3. Pregunta 3	177
4. Pregunta 4	179
5. Pregunta 5	180
6. Pregunta 6	182
7. Pregunta 7	183
8. Pregunta 8	184
9. Pregunta 9	186
10. Pregunta 10	187
11. Pregunta 11	189
12. Pregunta 12	190
13. Pregunta 13	192
14. Pregunta 14	193
15. Pregunta 15	195

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la sociedad y las organizaciones, cada día amerita la necesidad de investigar acerca de la cultura organizacional y su relación con el comportamiento del Recurso Humano que hace vida en las entidades de trabajo, a través de factores que intervienen en este proceso, como lo son: la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la autonomía, la motivación, la innovación, la productividad, la visión estratégica, entre otros, a fines de encontrar respuestas a la posible inclusión de la teoría de Comportamiento Organizacional en la Dependencia.

Los directivos de cada entidad de trabajo quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán tener un crecimiento sostenido en el tiempo y para ello, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y este será entendible en un escenario donde las relaciones Personas – Organización deben verse como un todo, teniendo como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión Administrativa. Los gerentes necesitan tener buenas habilidades con el personal y canalizar las inquietudes de sus trabajadores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ellas, será directamente proporcional al éxito o fracaso que la Entidad obtenga.

En el caso particular de la Dirección General de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo, se aprecia en su Recurso Humano, un comportamiento organizacional de insatisfacción, baja productividad, desmotivación de los trabajadores, entre otros factores, por lo que se plantea el siguiente proyecto de investigación con el objetivo de analizar factores de comportamiento organizacional que intervienen en la eficacia de los procesos administrativos de la Dirección General de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo.

Este proyecto se estructura en cinco capítulos: **Capítulo I:** Se describe el problema, se formulan las preguntas del mismo, se define el Objetivo General y los objetivos específicos y se presenta la justificación de la investigación. **Capítulo II:** Comprende el marco teórico donde se detallan los antecedentes, bases teóricas en los que se sustenta el estudio, bases legales y definición de términos. **Capítulo III:** Marco Metodológico, Se inicia con el cuadro técnico metodológico continuando con el diseño de la investigación, tipo y nivel de investigación, se describe cual es la población y muestra, a su vez se explica que técnicas e instrumentos que fueron utilizados en esta investigación, y por último se detalla el proceso de las técnicas de análisis y presentación de la información. **Capítulo IV:** Análisis e interpretación de los resultados, en este capítulo se desarrolló y analizó toda la información recolectada a través del cuestionario. Por último se elaboró la matriz DOFA. **Capítulo V:** Desarrollo del objetivo específico número tres: Describir los procesos del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia, a través de cinco teorías que dan respuesta al mismo.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

El Comportamiento Organizacional, se remonta desde la época de Platón quién escribió sobre la importancia de la especialización en el área de trabajo y a su vez planteó lo primordial que son los incentivos para lograr que se cumplan los objetivos. Desde entonces, el propósito ha sido mejorar el funcionamiento de las organizaciones, atendiendo que para alcanzar las metas organizacionales de manera eficaz y eficiente, es necesaria la división del trabajo entre los individuos, tomando en cuenta sus capacidades y motivaciones. Han sido diversos los autores que han aportado sobre el tema, sin embargo los de mayor relevancia y que han trascendido por ser pioneros en el estudio del Comportamiento Organizacional son: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen, entre otros. Y de las Teorías coadyuvantes al desarrollo organizacional, se encuentran: Teoría Clásica, Teoría de la Administración Científica, Teoría de la Burocracia Ideal, Teoría de las Relaciones Humanas.

Las organizaciones poseen sistemas de comportamiento organizacional, así como lo define Newstrom, J. (2011:15) que incluye filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sean expresos o tácitos. Los gerentes deben conocer e identificar los valores que rigen a la organización para lograr involucrarse con la misma; y con propiedad y convicción transmitirlos al personal que conforma la organización, inculcando sentido de pertenencia, y asimismo determinar, en términos amplios, las políticas que regirán las actividades y procesos necesarios, los cuales contribuyen a la creación de un entorno favorable. A través del estudio del Comportamiento Organizacional, se demuestra que el éxito de cualquier empresa no se centra únicamente en los niveles de productividad, para lograr los objetivos las gerencias deben considerar al personal y hacerlo sentir parte de la misma, pues son los que respaldan las operaciones inherentes a la organización, y en consecuencia se

logra dar cumplimiento a las metas trazadas por la empresa.

Robbins, S. (1999:7) establece que el Comportamiento Organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el proceso de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”. La interacción del individuo es la primera variable objeto de estudio para el Comportamiento Organizacional; ya que su comportamiento puede afectar positiva o negativamente la conducta de los grupos. Identificar las necesidades particulares de cada trabajador y las causas que afecten su comportamiento y rendimiento permite a los gerentes determinar los incentivos que ayudarían a mejorar e incrementar el desempeño del mismo en forma eficiente, y la perspectiva que el trabajador tenga de cómo son ejecutados los procesos gerenciales, administrativos y de producción, beneficiaria a la alta gerencia en la toma de decisiones.

De tal manera, en el ámbito empresarial el Comportamiento Organizacional paulatinamente se ha convertido en una herramienta fundamental que ha llevado a las organizaciones a sensibilizarse ante el individuo, el grupo y la organización. En el caso del individuo es importante que los gerentes identifiquen las características que lo definen, como lo son: los valores, actitudes, costumbres y aptitudes, para así engranar los intereses del individuo con los de la organización debido a que su comportamiento influye significativamente en la misma. Es fundamental en el dinamismo empresarial, considerar los estudios referentes al Comportamiento Organizacional, puesto que mediante su sistema de factores organizacionales, se logra destacar cuál afecta el comportamiento del individuo, lo que conlleva a canalizar esa conducta en virtud de lograr los niveles de productividad deseados.

Asimismo, con relación a los Grupos los cuales son conformados por dos o más individuos, mediante las teorías del Comportamiento Organizacional la alta gerencia logra determinar el tipo de grupo, por ejemplo: grupos formales e

informales, grupos de mando y de tarea, grupos de interés y de amistad. Los problemas que los trabajadores presenten ilustran la importancia de entender a los grupos en el lugar de trabajo. Las conductas de éstos deben focalizarse según sea el caso para aprovechar al máximo el recurso humano que éstos tengan. Y por último, se encuentra la Organización, la cual se encarga de dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo, y el estudio que arroja la investigación de estas teorías ha instruido a las gerencias para lograr delegar responsabilidades según la especialización del trabajo, organizando los grupos por departamentalización, determinando la cadena de mando, así como la centralización de las funciones según la división del trabajo.

Lo anteriormente descrito señala la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional para las empresas. Los individuos y los grupos definen el clima organizacional, beneficiando o perjudicando los procesos de trabajo. Es vital el análisis de estos factores puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo y así asegurar el cumplimiento de las metas en la organización. Estudiando las tres variables que componen a las organizaciones (individuo, grupo y organización). González, M. y Olivares, F. (2006), lo definen de la siguiente manera:

**El comportamiento organizacional significa**

tiene un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos. La cual estudia tres determinantes de la conducta en la empresa: individuos, grupos y estructura.

- ¿Qué estudia? El comportamiento de los trabajadores
- ¿Dónde? En las organizaciones laborales.
- ¿Con que métodos? Retoma de aquellos que han generado las ciencias que estudia a la organización y genera nuevos productos a partir de un trabajo multidisciplinario. (p.8)

Actualmente se vive en una sociedad cambiante, una de las realidades que propicia estos cambios es la globalización, la cual lleva a la transculturización de los

individuos. De ese modo, es importante resaltar que las gerencias de una empresa deben estar capacitadas para identificar las causas que afectan a los factores del Comportamiento Organizacional y adecuarlas a las políticas de la misma, para ser consideradas en la toma de decisiones. Una de estas pueden ser: 1) la influencia del entorno en los individuos que en consecuencia afecta a los grupos de trabajo, 2) la diversidad laboral que viene por la cultura del individuo, y 3) considerar la calidad y productividad del empleado, desarrollando sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización. Chiavenatto, I. (2009:17) describe en su libro de Comportamiento Organizacional que “en suma a hora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo”.

La investigación está orientada en el funcionamiento de la Dirección General de Biblioteca Central, la cual es la unidad organizativa administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico de la Universidad de Carabobo, que realiza funciones de naturaleza directiva-ejecutiva, en relación a las actividades de coordinación inherentes al sistema de biblioteca académica. Fue fundada en el año 2008, desde entonces han desarrollado las más importantes colecciones y servicios que dan sustento a los programas académicos de pregrado y postgrado de la institución. Está ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

La Dirección General de Biblioteca Central se fundó para atender las necesidades de todas las bibliotecas por facultad, la dependencia antes mencionada, está conformada por cuatro (04) departamentos: Recursos Humanos, Administración, Coordinación General de TIC'S y Biblioteca Virtual, los coordinadores de cada división dependen y deben rendir memoria y cuenta a la Dirección General. De alguna manera, la vida organizacional de la Biblioteca Central no es ajena al funcionamiento de la administración pública, de la cual existe una opinión generalizada en cuanto a su funcionamiento que se caracteriza por su poca eficiencia

en sus funciones, que se evidencia en buena parte de estas instituciones.

En el caso de la Biblioteca Central esta deficiencia no puede ser atribuible de manera exclusiva al funcionario individualmente, ya que las políticas directivas no se ajustan estrictamente a la Teoría de la Administración Científica debido a que no es adecuada la selección del personal, así como tampoco se divide correctamente el trabajo y las responsabilidades, como consecuencia algunos trabajadores no están comprometidos plenamente con las atribuciones que le corresponden. Por otro lado, la dirección y coordinaciones no han logrado internalizar en los trabajadores los valores de la institución a la que están adscritos, por tanto existe un desprendimiento del trabajador con los valores de la dependencia.

A su vez, se trata igualmente al que cumple y al que no; en muchos casos se aplican correctivos descontextualizados que no ayudan a solucionar los problemas de la dependencia, debido a que no han desarrollado políticas de estímulo al trabajador que se desempeña de manera eficiente, afectando con esto la sinergia que debe existir entre los grupos de trabajo y la Biblioteca.

Los factores que afectan el Comportamiento Organizacional de la Dirección de Biblioteca Central, es la conducta individual, grupal y la organizacional, es por ello que la investigación centra su estudio en analizar cómo se ven afectados estos factores, en virtud a lo señalado anteriormente en cuanto a la importancia del Comportamiento Organizacional, este estudio ayudaría a la dirección a reconocer las fallas que generan conflictos laborales y determinar cuáles son las causas que le propician esta situación permitiría a la dirección implementar soluciones apropiadas que desarrollen las capacidades del individuo, mejoren el desempeño de los grupos, y así logren cumplir con los objetivos planteados por la dependencia y puedan alcanzar sus aspiraciones. Esto puede conducir al establecimiento de una relación ganar-ganar entre la dependencia y el trabajador que potenciaría la eficacia de la misma.

No aceptar por parte de la directiva, un análisis de estos factores (individuo, grupo y organización) implicaría que los lineamientos de la dependencia no están orientados a inculcar en el funcionario sentido de pertenencia, en consecuencia continuaría debilitada la constitución de equipos de alto desempeño, y se mantendría la desmotivación laboral que se refleja en el desempeño personal. Mantener ese comportamiento por la dirección no ayudaría a promover la eficacia en sus procesos, afectando la eficiencia de sus resultados, e impidiendo alcanzar las metas de la dependencia. Producto de lo planteado se generan y se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el comportamiento del individuo en la dependencia?, ¿la interacción de los grupos en la dirección logran los objetivos de la misma?, ¿las acciones tomadas por la dirección han afectado el comportamiento de los trabajadores en la dependencia?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar los factores que afectan el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral. Caso: Dirección de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la situación actual que afecta el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.

Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia (DOFA)

Describir los procesos del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.

## **Justificación de la Investigación**

Desde los inicios de la humanidad, las organizaciones han jugado un papel fundamental en el desarrollo de los individuos en cada uno de sus roles, bien sea en lo personal o laboral, por ejemplo los seres humanos acuden a alguna organización determinada para adquirir un bien o servicio que ésta ofrece y que el individuo necesita para subsistir. Por esto es importante saber cómo son las organizaciones y cómo se comportan en la sociedad, además de observar el desenvolvimiento del individuo y sus grupos dentro de las mismas. Al analizar los factores que influyen en el Comportamiento Organizacional de una empresa se busca estudiar la actuación del individuo, detallar la interacción de los grupos y determinar las acciones que puede tomar la gerencia ante los aspectos positivos y negativos que tengan impacto directo en los objetivos y metas de la organización, estos factores en algunos casos pueden ser perceptibles y visibles, y en otros pueden estar solapados en complicados conflictos laborales que deben estudiarse para su análisis, comprensión y solución.

Es por esto, que el tema de estudio de la presente investigación está enfocado en el ambiente laboral suscitado en la Dirección General de la Biblioteca Central, ya que se evidencia irregularidades como por ejemplo: la falta de compromiso de los trabajadores con la dependencia, falta de sinergia en los grupos de trabajo y la carente e inoportuna toma de decisiones por parte de la directiva. Este estudio tiene como finalidad aportar a través del diagnóstico del problema, la búsqueda de las fortalezas y debilidades e identificación de los factores para mejorar su ambiente laboral.

La investigación cobra interés al aplicar sus resultados en este caso real, la Dependencia se verá favorecida al igual que las personas que hacen vida en la misma, al conocer las características del Comportamiento Organizacional se implementan correctivos en función a mejorar el manejo del talento humano aprovechando todas sus habilidades para tomar decisiones correctas brindando la oportunidad de reforzar el comportamiento individual entorno a los objetivos y valores, asegurando de esta

manera el alcance de las metas.

La relación entre el Comportamiento Organizacional y los estudios de Administración Comercial van intrínsecamente relacionados, debido a que los procesos administrativos; planeación, organización, dirección y control son utilizados por las directivas para conocer profundamente las fortalezas y debilidades de cada empleado y así dirigir las situaciones que se puedan presentar, que a su vez permitirá tener mayor control de las situaciones. Mediante el presente estudio la directiva obtiene herramientas que ayudan a planear como los individuos puedan sentirse satisfechos, identificados e incentivados con su labor, y organizar los grupos de trabajos para desempeñar las actividades eficientemente, determinando las funciones y responsabilidades de cada uno, y estratégicamente aumentar el nivel competitividad en la dependencia.

Por último, desde una perspectiva científica, la investigación pretende servir de referencia a otras investigaciones realizadas en la Universidad de Carabobo bajo la línea de investigativa de cultura y transformación organizacional relacionadas con los factores que afectan el comportamiento organizacional, ya que contiene aspectos cognitivos y basamentos científicos para fortalecer el campo del estudio de la conducta del personal dentro de una institución, aportando información sobre las fortalezas y debilidades presentes en el recurso humano de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes**

El Comportamiento Organizacional puede ser estudiado a través del análisis de 3 factores: individuos, grupos y organizaciones, a fin de obtener resultados favorables que generen un beneficio en el rendimiento de las organizaciones. A continuación se mencionan algunos trabajos de investigación que explican, directa o indirectamente, el Comportamiento Organizacional, lo cual servirá para aclarar y profundizar el estudio de la situación.

“Plan de Incentivos Laborales como Impulso Motivacional para los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Febeca, C.A.”, Tovar, D. (2013). Municipio San Diego, Carabobo. La motivación es uno de los principales factores que inciden en el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores de cualquier organización, un equipo de trabajo en el que sus miembros están motivados a trabajar exitosamente. Si una organización tiene constantemente problemas con la actitud y compromiso de sus empleados, es probable que esa actitud sea un reflejo del comportamiento de la directiva y de las políticas de la empresa. Es por ello, que se debe mantener a los trabajadores a gusto para que den su mejor rendimiento y aporte, y de esa manera contar con una productividad efectiva.

Tal es el caso, en la empresa Febeca, C.A., que tiene entre sus políticas el desarrollo integral del personal, a pesar de ello no existen estrategias que cubran la necesidad al momento de implementarlas, por lo que surge la carencia y no se solventan. Es así que surge la situación actual del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos, siendo este uno de los departamentos menos beneficios en cuanto a remuneraciones dentro de la empresa. Por la problemática

existente dentro de esta área, ha traído como consecuencia, poco interés por parte de sus trabajadores, situación que se evidencia al realizar su labor diaria, como es el escenario en el incumplimiento de sus horarios y en la acumulación de trabajo; entre otras. Los autores después de analizar los factores que influyen en el desempeño laboral y diseñar un plan de incentivos laborales para el Departamento de Recursos Humanos pudieron sintetizar que las acciones propuestas para el plan de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio.

La presente investigación fue tomada como antecedente ya que se analizan los factores del Comportamiento Organizacional determinando la necesidad del individuo ya que su comportamiento afecta el dinamismo de los grupos en el contexto de la Biblioteca Central, también se denota el desinterés del individuo reflejado en el incumplimiento de sus funciones, y ante dicha situación la directiva y coordinaciones deben crear estrategias para incentivar a los trabajadores que hacen vida en la Biblioteca Central.

“Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Comportamiento Organizacional de la Institución U nidad Educativa 3 de Junio” Urbina, P (2014) Municipio B rion, Miranda. El Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

A fin de evitar la ruptura de las relaciones interpersonales dentro de los integrantes de la institución, es necesario diseñar estrategias que serán el elemento clave que encamina al desarrollo de la organización, aspirando el compromiso del recurso humano y al mismo tiempo la disposición para asumir responsabilidades de forma eficaz y afectar de forma positiva la organización, estableciendo un

Comportamiento Organizacional de calidad, donde la vida laboral y buenas relaciones, conduzca al cumplimiento de los objetivos como organización y, por consecuencia, al éxito organizacional.

Esto se consigue con una buena planificación y ejecución de estrategias gerenciales, permitiendo que las empresas puedan seguir siendo competitivas. Estas estrategias gerenciales deben fortalecer el sano Comportamiento Organizacional, las cuales deben convertirse en una guía práctica de consulta para implementar ciertas actividades o estrategias que mejoren la proyección institucional. El Comportamiento Organizacional de la institución descrita se encuentra influenciado por el comportamiento de cada individuo y como recomendación deben implementar la autoevaluación continua de los procesos académicos y administrativos, para mejorar el Comportamiento Organizacional.

Finalmente los autores de la investigación referida, consideraron necesario el desarrollo de una estrategia gerencial innovadora y adecuada para la Institución que genere éxito en la labor que cumple el Plantel, la utilización de estrategias gerenciales en las organizaciones están encaminadas a el logro de objetivos y metas, hacer uso de las estrategias necesarias permite alcanzar los resultados deseados, para lo cual es muy importante definir los objetivos y metas fijados por la organización.

El presente trabajo guarda relación con esta investigación ya que estudian la estructura organizacional y sus bases, para determinar cuáles son las fallas dentro de la gerencia, la cual juega un papel fundamental en la organización. También guarda relación, ya que en el estudio arriba descrito se crean estrategias a utilizar para adaptar las conductas de los individuos que afectan las interrelaciones de los grupos, pues se considera a la organización como un todo, integrado por el individuo y sus grupos

”D iseño de un P lan O rganizacional para la E mpresa B arioil C .A .”. F reites, A. Pérez, R. (2015). Barinas, Barinas. La cultura organizacional se verá claramente enarcada dentro de la planificación estratégica de la empresa, la planificación organizacional es pieza clave para el éxito de las empresas pues el mismo enmarca los elementos claves de la organización, es decir, aquellos elementos que permitirán la consecución de los objetivos organizacionales Uno de los requisitos, a la hora de constituir una empresa es tener una razón de ser clara, un objeto social definido bajo un plan establecido, para poder cumplir con las metas deseadas y ser competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven en las organizaciones no es solo importante contar con una planificación estratégica del negocio que contemple la misión, visión y valores de la misma, sino que también es fundamental definir y documentar los procesos que constituirán el negocio, diseñar un plan y estructura organizacional, así como definir quiénes serán los responsables de la ejecución de las actividades dentro de los procesos determinados por la empresa.

En el caso específico de la empresa Barioil, C.A. la empresa comenzó siendo una pequeña distribuidora de filtros de marca Millard y de lubricantes marca Venoco. Con los años y el ritmo acelerado de crecimiento, sus accionistas y gerencia no hicieron una planificación organizacional y no consideraron aspectos importantes como objetivos organizacionales, estructura organizativa, descripciones de cargo y definición de procesos organizacionales. A pesar de que la falta de in plan organizacional no freno el desempeño de las labores comerciales de Barioil, C.A., consecuencia como incertidumbre en los trabajadores por no tener claras sus funciones en la operación, descuidos en las actividades, evasión de responsabilidades, distorsión de la información, ausencia de control interno entre otros, se han venido presentando a lo largo de los últimos años.

Los Autores han concluido que a nivel organizacional, la descentralización de un plan organizacional proporciona una mejor visibilidad para la dirección; sin

embargo diferentes áreas de la empresa tienen un conocimiento limitado sobre cuáles es el propósito y filosofía de esta estrategia empresarial. También concluyeron que la implementación de un plan organizacional dentro de Barioil, C.A., fusiona y conecta todas las áreas de la organización, logrando que todos los departamentos funcionen de manera más eficaz.

Este estudio aporta valiosa información a la presente investigación, puesto que analiza la estructura organizacional de la empresa y hace reconocer que la directiva debe conocer e identificar los valores que rigen a la organización para lograr involucrarse con la misma, y con toda propiedad y convicción poder transmitirlos al personal que conforma a la organización, inculcando sentido de pertenencia, y asimismo determinar, en términos amplios, las políticas que regirán las actividades y procesos necesarios, los cuales contribuyen a la creación de un entorno favorable bien sea de una empresa privada o en una Dependencia de la Universidad de Carabobo.

## **Bases Teóricas**

### ***Comportamiento Organizacional***

#### *Evolución*

Las relaciones humanas han existido desde hace mucho tiempo, aun cuando el arte y la ciencia tratan de manejarlas como nuevas dentro de las organizaciones. Anteriormente la gente solía trabajar de forma individual o en grupos pequeños, lo que facilitaba su manejo y control por lo que se hacían la idea de que eran felices con ese estilo de vida, además se consideraban así mismos como privilegiados por contar con un medio de subsistencia. Las condiciones laborales eran precarias e inestables. Las personas prestaban sus servicios durante horas y en ambientes de suciedad, peligro y escasez de recursos, al momento de producirse la Revolución Industrial no mejoraron las condiciones de trabajo, pero se colocó la primera piedra para lograr el mejoramiento de los empleados como consecuencia del aumento de la productividad.

en las empresas y la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los encargados de la administración del personal

Por los años 1800 en un ambiente industrial nuevo, el joven galés Robert Owen propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se opuso a la contratación de menores, educó a sus empleados en aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo. Cabe resaltar aportes de figuras como Adam Smith y Charles Babbage ellos pusieron de manifiesto la importancia de la división del trabajo, ya que aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se perdía en el cambio de tareas. (Robbins, S. 1999).

A principios del siglo XX, surgió la administración como campo de estudio, gracias a las teorías de Frederick W Taylor (1911) que ofrecían recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas. En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo y F J Roethlisberger, incluyeron el estudio de la conducta humana en el trabajo en la Universidad de Harvard, tomando como base que una organización es un sistema social y el trabajador, es sin duda, el elemento más importante.

Para finales de los años 50 las ideas de Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor captaron la atención de los administradores, su propuesta consistió en modificar las estructuras organizacionales y administrativas a fin de dar plena expresión al potencial productivo de los empleados. Siguiendo toda esta dirección de aportes se deduce que el trabajador no es una simple herramienta sino, una personalidad compleja que interactúa en grupo, y que a menudo resulta difícil de comprender. Es por ello que el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones se ha fortalecido y desarrollado hasta convertirse en una disciplina bien definida denominada comportamiento organizacional.

## *Definición*

Para explicar cualquier tipo de conducta, es necesario evaluarla partiendo para ello de algunas posiciones teóricas. Existen diversas investigaciones dedicadas al estudio del comportamiento humano y otras que analizan el comportamiento de las organizaciones, lo que deben hacer para conseguir mayor calidad y productividad en sus procesos. A partir de aquí surge un campo llamado comportamiento organizacional que estudia los aspectos antes mencionados.

Tener un conocimiento claro sobre el origen de un determinado comportamiento en una organización es vital para que la dirección o gerencia pueda realizar acciones, ya sea para mejorar o mantener el mismo, con la finalidad de lograr la eficacia y en consecuencia el éxito de la empresa. A través de esta disciplina se puede establecer que lo que las personas hacen en una organización y el cómo lo hacen referido a su comportamiento puede afectar el rendimiento de la misma, además de los aspectos relacionados con el trabajo: ausentismo, rotación personal, productividad, rendimiento humano; son indicadores que determinan el funcionamiento de la organización y que están relacionados con las personas y sus actitudes.

Según y cómo señala Gordon, J. (1997) se define el comportamiento organizacional como “los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones” (p.3). La autora también destaca que el campo del comportamiento organizacional es el conjunto de conocimientos que resultan del estudio de dichos actos y actitudes. Así lo afirman los autores Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003:12) quienes definen el comportamiento organizacional como “un campo interdisciplinario dedicado al estudio del comportamiento organizacional está determinado por la forma de actuar de los individuos dentro de la organización, es decir; por la forma como los sujetos que integran las organizaciones realizan acciones y toman ciertas conductas y/o

comportamientos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

### *Importancia*

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento. Las instituciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; no obstante las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe solución ideal para los problemas de la organización, lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen gran valor.

El Comportamiento Organizacional brinda un cúmulo útil de herramientas en muchos niveles de análisis, por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de individuos en la organización. También facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que se intercalan dos personas (dos compañeros de trabajo o un superior y un subordinado), y es valioso para examinar las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Además permite ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa, mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, servirá de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

## *Factores*

### *Individuos*

Las organizaciones no son sólo entidades compuestas por recursos materiales y técnicos, están constituidas además por recursos humanos capaces de comunicarse y de actuar conjuntamente, siendo la fuerza de trabajo, la parte creativa e innovadora de dichas organizaciones. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crean las organizaciones y son indispensables para el logro de sus objetivos, al respecto Keith, D. y Newstrom, J. (1991:5) afirman que “las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños” En un sistema social existe un conjunto de relaciones humanas que interactúan de muchas formas, pueden ser entre los miembros que conforman este sistema y el mundo exterior.

La importancia de las actitudes y los sentimientos de los individuos influyen significativamente en las organizaciones; para el futuro alcance de los objetivos y metas a cabalidad, toda organización debe estar encaminada a coordinar estrategias que atiendan el desarrollo personal, laboral y las expectativas del capital humano; a fin de lograr que su desempeño sea eficiente a la hora de dar respuestas ante las diferentes situaciones que se presenten y de esta manera alcanzar mayores niveles de calidad en el funcionamiento general de la organización. El comportamiento organizacional y el individuo tienen factores de relevancia relacionados entre sí, como son percepción, satisfacción en el trabajo y motivación. De tal manera, si el empleado tiene una percepción positiva de la organización, se debe a que se siente complacido dentro de ella; lo que genera satisfacción laboral, que se puede entender como la confianza, seguridad y cumplimiento del rol asignado dentro de la empresa.

## *Grupos*

Los grupos generalmente se constituyen porque los integrantes tienen objetivos comunes que desean obtener, pueden ser cambiantes, dinámicos, que se establecen y se dispersan, Robbins, S. (1999:240) define al grupo “como dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos puede ser formales o informales”. En las organizaciones existen los grupos formales determinados por la estructura de la organización que estipula tareas y grupos de trabajo, los grupos informales no han sido determinados por la empresa, no tiene una estructura formal y se integran por alianzas.

La afiliación de una persona a un grupo va a depender del beneficio que el grupo le proporcione a éste, entre las razones más comunes se destacan: seguridad cuando una persona o empleado se siente solo y aislado acudiendo al grupo en busca de orientación y apoyo, cuando un grupo puede dar prestigio estatus y autoestima al individuo, cuando existe interacción y atracción entre los miembros de un grupo, cuando se desea ejercer poder sobre otros y para obtener metas cuando se necesita más de una persona para realizar determinadas tareas. El resultado del buen funcionamiento de una organización es consecuencia del trabajo en equipo, Robbins, S. y Judge, T. (2009) señala que éste crea una sinergia positiva debido al trabajo coordinado de sus integrantes. El resultado de los esfuerzos individuales genera un nivel de desempeño mayor que la suma de los aportes particulares. Cuando los equipos se aplican adecuadamente y de forma extensiva, los resultados generados potencian a la organización sin hacer inversiones adicionales.

## *Organización*

En las organizaciones el comportamiento de las personas está sujeto a una serie de variables o dimensiones como la motivación, comunicación, el liderazgo, conflicto,

la toma de decisiones, el trabajo en equipo, las compensaciones, la estructura, el desarrollo, entre otras, provocando un impacto en el comportamiento general de las empresas, según y cómo señala Chiavenato, I. (2009:7), una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. El comportamiento organizacional se vale de las experiencias ante dichas variables para generar acúmulo de conocimientos donde se estudia el comportamiento individual, tal conocimiento podría ser aplicado en las empresas para alcanzar eficacia y calidad de la misma, es decir, el Comportamiento Organizacional globaliza y enlaza factores esenciales de la organización (individuo, grupos y organización).

### ***Indicadores del Individuo***

#### *Aptitud*

Al contrario de lo que nos enseñaron en nuestros primeros años escolares, no fuimos creados todos iguales. La mayoría de nosotros nos encontramos a la izquierda o a la derecha de un punto intermedio en una curva de aptitud con distribución normal de probabilidad. Por ejemplo, sin importar lo motivado que usted se encuentre, es improbable que actúe tan bien como Scarlett Johansson, juegue baloncesto como LeBron James, escriba tan bien como J. K. Rowling, o toque la guitarra como Pat Metheny. Por supuesto, no porque no tengamos todas las mismas aptitudes quiere decir que hay individuos inferiores o superiores a otros. Lo que decimos es que cada quien tiene fortalezas y debilidades en términos de aptitud que lo hacen relativamente superior o inferior a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Se trata de saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo. ¿Qué significa aptitud? En el sentido en que lo

usaremos, el término aptitud se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

### *Aptitudes intelectuales*

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales –pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir las aptitudes intelectuales generales de alguien. Por esto también, son comunes los exámenes de admisión a la universidad, como el SAT y ACT y otras pruebas para acceder a escuelas de administración (GMAT), leyes (LSAT) y medicina (MCAT). Estas empresas de exámenes no esgrimen el argumento de que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como constituyentes de la inteligencia son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.

Las dimensiones de la inteligencia tienen una relación positiva, de modo que la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo que significa que las personas tienen aptitudes específicas, sin embargo son suficientemente buenas como para que en algún momento los investigadores llegaran a reconocer un factor general de inteligencia

llamado aptitud mental general (AMG). La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general.

Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales. Cuanto más complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, más aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarias para desarrollarlo con éxito. Por supuesto, tener un CI elevado no es requisito para todos los trabajos. Para aquellos en que el comportamiento del empleado será muy rutinario y haya pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para ejecutarlo en forma correcta. Sin embargo, eso no significa que personas con CI elevado no tengan efecto en los trabajos que por tradición son menos complejos. Tal vez sorprenda que la prueba de inteligencia que se utiliza con más frecuencia para tomar decisiones de contratación sólo dure 12 minutos.

Es interesante que si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con el que tienen. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y tiendan a tener puestos más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones de trabajo. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.

### *Características Biográficas*

#### *Edad*

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia creciente durante la década siguiente. ¿Por qué? Existen al menos tres razones. La primera es la creencia, tan extendida, de que el desempeño

disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que, la realidad es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera razón es que las leyes de Estados Unidos, para todos los fines, reglamentan el retiro obligatorio. Hoy día, los trabajadores de este país ya no tienen que retirarse a los 70 años de edad. ¿Cuál es la percepción que existe respecto de los trabajadores más viejos? Las evidencias indican que los empleadores tienen sentimientos encontrados. Ven cierto número de cualidades positivas que los trabajadores ancianos aportan a sus empleos: en específico, se trata de la experiencia, criterio, ética de trabajo sólida y compromiso con la calidad.

Pero los empleados de más edad también se perciben como faltos de flexibilidad y que ofrecen resistencia a la nueva tecnología. Y en una época en que las organizaciones buscan con dedicación individuos que sean adaptables y estén abiertos al cambio, los aspectos negativos asociados con la edad dificultan apreciar con objetividad la contratación inicial de los individuos mayores e incrementan la probabilidad de que sean ellos quienes se vayan cuando hay recortes de personal. Ahora, veamos las evidencias. ¿Qué efecto tiene la edad, en realidad, sobre la rotación, ausentismo, productividad y satisfacción? Entre más viejo se hace alguien, menos probable es que abandone su empleo. Esta conclusión se basa en estudios de la relación edad-rotación. Por supuesto, esto no debiera sorprender conforme los trabajadores envejecen, menos oportunidades de trabajo tienen. Además, su renuncia es menos factible que la de los empleados jóvenes debido a que la permanencia larga en su puesto tiende a darles salarios más altos, vacaciones pagadas más extensas y beneficios más atractivos por concepto de pensión.

Es tentador suponer que la edad también tiene una relación inversa con el ausentismo. Después de todo, si no es probable que los trabajadores de edad renuncien, ¿no muestran también una mayor estabilidad por asistir a trabajar con más regularidad? No necesariamente, la mayoría de estudios describen una relación

inversa, pero un examen más cercano descubre que la relación edad–ausentismo es parcialmente una función de si la ausencia es evitable o inevitable. En general, los empleados mayores tienen tasas más bajas de ausentismo evitable que las de los más jóvenes. Sin embargo, sus ausencias inevitables son más numerosas, quizá debido a la mala salud que se asocia con la vejez y al periodo de recuperación más largo que los trabajadores de mayor edad necesitan cuando se lastiman.

¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia de que la productividad disminuye con la edad. Con frecuencia se supone que las aptitudes de un individuo en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación disminuyen con el tiempo, y que el aburrimiento que puede generar su empleo prolongado, así como la falta de estimulación intelectual, contribuyen a reducir la productividad. No obstante, las evidencias contradicen esta creencia y las suposiciones en que se basa. Por ejemplo, durante un periodo de tres años, una cadena grande de productos de hardware cubrió una de sus tiendas sólo con empleados por arriba de 50 años de edad y comparó sus resultados con los de cinco de sus tiendas que tenían empleados más jóvenes. La tienda con trabajadores mayores de 50 fue significativamente más productiva (en términos de ventas generadas contra los costos de mano de obra) que otras dos de las tiendas y no se quedó demasiado a la zaga de las otras tres.

Otros análisis de las investigaciones arrojan que la edad y el desempeño en el trabajo no se relacionan. Además, parece que este hecho es verdadero para todo tipo de trabajos, profesionales y no. La conclusión natural es que las demandas de la mayoría de puestos, aun aquellos con requerimientos grandes de labores manuales, no llegan a ser extremos para ninguna aptitud física atribuible a la edad, como para tener efectos en la productividad; o bien, si existe cierta disminución con la edad, se ve compensada por las ganancias de experiencia. Por último, veremos la relación entre la edad y la satisfacción en el trabajo. Al respecto hay evidencias mezcladas. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, al

menos hasta la edad de 60 años. Sin embargo, otros estudios han descubierto una relación en forma de U. Son varias las explicaciones para estos resultados, la explicación más plausible es que estos estudios están mezclando empleados profesionales con no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, entre los profesionales la satisfacción tiende a incrementarse conforme envejecen, mientras que para los no profesionales disminuye durante la edad madura y después sube de nuevo con el paso de los años.

### *Género*

Pocos temas generan más debates, malos entendidos y opiniones sin sustento que el de si las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en los trabajos. En esta sección se revisan las investigaciones al respecto. Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje. Los estudios psicológicos han descubierto que las mujeres están más dispuestas a aceptar la autoridad, y que los hombres son más agresivos y están más predispuestos que las mujeres a tener expectativas de éxito, pero dichas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han tenido lugar durante los últimos 40 años en términos de aumento de las tasas de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, y el replanteamiento de los roles del hombre y de la mujer, se debe operar con la suposición de que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad en el trabajo. Un tema que parece no diferir entre los géneros, en especial cuando el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por la programación del trabajo.

Es más probable que las madres trabajadoras prefieran trabajar medio tiempo, tener un horario flexible y trabajar a distancia, a fin de atender las responsabilidades

con sus familias. Pero, ¿cuáles son las tasas de ausentismo y rotación? ¿Las mujeres son menos estables que los hombres en el empleo? En primer lugar, respecto a la pregunta sobre la rotación, las evidencias indican que no hay diferencias significativas. Las tasas de renuncia de las mujeres son similares a las de los hombres. Sin embargo, las investigaciones acerca del ausentismo indican de manera consistente que las de las mujeres son más altas que las de los hombres. La explicación más lógica para esto es que los estudios se han realizado en Norteamérica, cuya cultura ha depositado históricamente en las mujeres las responsabilidades del hogar y la familia. Cuando un niño se enferma o alguien necesita quedarse en casa a esperar al plomero, por costumbre ha sido la mujer quien sustrae tiempo de su trabajo. Sin embargo, estas investigaciones están acotadas por la época. El rol histórico de las mujeres en cuanto al cuidado de los niños y como proveedora secundaria cambió en definitiva durante la generación pasada, y ahora es una gran parte de los hombres la que se interesa en el hogar y los problemas asociados con el cuidados de los niños, en general tanto como las mujeres.

### *Raza*

La raza es un tema controversial. Llega a ser tan polémico que es tentador evitarlo. Sin embargo, el panorama de las diferencias individuales en el CO estaría incompleto sin un análisis de la raza. ¿Qué es la raza? Antes de poder estudiar cómo influye en el CO, tenemos que llegar a un consenso sobre lo que es la raza, y eso no es tan fácil. Algunos estudiosos argumentan que no es de provecho estudiar la raza por razones políticas (es un tema que divide), biológicas (un gran porcentaje de nosotros pertenecemos a una mezcla de razas), o de género y antropológicas (muchos antropólogos y científicos evolucionistas rechazan el concepto de categorías raciales diferentes). La mayoría de personas en Estados Unidos se identifican a sí mismos con un grupo racial. (No obstante, en ciertos países como Brasil no es probable que la gente se defina de acuerdo con categorías raciales distintas). El Departamento de Educación de Estados Unidos clasifica a los individuos en cinco categorías raciales:

afroamericanos, nativos americanos (indígenas americanos y nativos de Alaska), de las islas de Asia y el Pacífico, hispanos y blancos. Definiremos la raza como la herencia biológica que utilizan los individuos para identificarse a sí mismos. Esta definición permite que cada quien asigne su raza.

La raza se ha estudiado bastante en cuanto al CO, en particular en cuanto a su relación con aspectos del empleo tales como las decisiones sobre selección de personal, evaluaciones del desempeño, pago y discriminación en el lugar de trabajo. Aquí no es posible hacer justicia a todas las investigaciones, por lo que sólo se resumirán algunos puntos. En primer lugar, en lo que respecta al empleo, los individuos tienen la tendencia de favorecer a colegas de su propia raza en las evaluaciones del desempeño, decisiones de ascenso y salarios. En segundo lugar, hay diferencias raciales significativas en las actitudes hacia la acción afirmativa, con la aprobación de los afroamericanos de dichos programas en mayor grado que los blancos. En tercer lugar, a los afroamericanos por lo general se les juzga peor que a los blancos en las decisiones de empleo. Por ejemplo, reciben calificaciones más bajas en las entrevistas de trabajo, les pagan menos y se les asciende con menos frecuencia.

El principal dilema que enfrentan los empleadores que utilizan pruebas de aptitud mental para seleccionar, ascender, capacitar y otras decisiones de personal parecidas, es que tal vez tengan un efecto negativo en los grupos raciales y étnicos. Por ejemplo, algunos grupos minoritarios obtienen, en promedio, hasta 1 de desviación estándar menos que los blancos en pruebas de aptitud verbal, numérica y espacial, lo que significa que sólo el 10 por ciento de los miembros del grupo de minoría califican por arriba del promedio de los blancos. Sin embargo, al revisar los resultados, los investigadores han concluido que “a pesar de las diferencias grupales en el desempeño medio de la prueba, hay pocas evidencias convincentes de que pruebas bien construidas pronostiquen mejor el desempeño educativo, de

capacitación u ocupación para miembros del grupo mayoritario que para los miembros minoritarios. Las pruebas de aptitud es motivo de debates acalorados.

### *Antigüedad*

Con excepción del género y las diferencias raciales, son pocos los rasgos que están sujetos a malos entendidos y especulación acerca del efecto de dicha característica en el desempeño en el trabajo. Se han hecho estudios extensos sobre la relación antigüedad–producción. Si se define la antigüedad como el tiempo transcurrido en un trabajo en particular, es posible afirmar que las evidencias más recientes demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por tanto, la antigüedad, expresada como experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad del empleado. Las investigaciones que relacionan la antigüedad con el ausentismo no dejan lugar a dudas. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la antigüedad y el ausentismo es negativa. En realidad, en términos tanto de la frecuencia de las ausencias como del total de días laborales perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante.

La antigüedad también es una variable poderosa para explicar la rotación. Entre más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie. Además, concuerda con las investigaciones que sugieren que el comportamiento pasado es el mejor índice de pronóstico del comportamiento futuro, las evidencias indican que la antigüedad sobre un trabajo anterior del empleado es un índice confiable acerca de la rotación futura que tendrá dicho trabajador. Las evidencias señalan que el tiempo en el trabajo y la satisfacción en éste tienen una relación positiva. De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, la segunda parece ser un indicador de pronóstico más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

## *Religión*

La religión es un concepto subjetivo. No sólo las personas religiosas y no religiosas cuestionan los sistemas de creencias del otro, con frecuencia también la gente de religiones distintas entran en conflicto. Como lo demuestra la guerra en Irak y el antiguo conflicto en Irlanda del Norte, no es raro que haya diferencias violentas entre sectas de la misma religión. Las leyes federales de Estados Unidos prohíben a los empleadores discriminar a empleados por la religión que profesen, con muy pocas excepciones. Sin embargo, eso no significa que la religión sea ajena al CO. Quizá el asunto religioso más importante de hoy en Estados Unidos tenga que ver con el Islam. Hay casi 2 millones de musulmanes en este país, y el Islam es una de las religiones principales del mundo. En su mayor parte, los musulmanes estadounidenses tienen actitudes similares a las de otros ciudadanos (aunque las diferencias tienden a ser mayores entre los musulmanes más jóvenes). No obstante, hay diferencias tanto percibidas como reales. Casi 4 de cada 10 adultos estadounidenses admiten que albergan sentimientos negativos o prejuicios hacia los musulmanes de su patria. Cincuenta y dos por ciento piensan que los musulmanes de dicha nación no respetan a las mujeres.

Algunas personas en Estados Unidos tienen estos sesgos generales más arraigados. MotazElshafi, ingeniero de software de 28 años de edad que labora en Cisco Systems y que nació y creció en Nueva Jersey, recibió de un compañero un correo electrónico que comenzaba así “E stimado T errorista”. Aunque tales actos son relativamente aislados, suceden. Hay límites para las adaptaciones que pueden hacerse en los lugares de trabajo a fin de que se ajusten algunas costumbres de los musulmanes. Por ejemplo, es difícil para ciertos empleadores hacer posible la práctica musulmana de hacer oración cinco veces al día o usar barba o turbante. Pero hay que tener cuidado al emitir juicios de valor sobre todos los musulmanes, pues no serían más exactos que los juicios sobre los cristianos o de las personas en cualquier grupo.

Como dijo un estudioso del Islam, No hay nada que sea una comunidad Musulmana Estadounidense, como no hay una única comunicad Cristiana. Los musulmanes varían muchísimo en su nacionalidad, creencias, tradición, educación, ingresos y grado de fidelidad religiosa”.

### *Orientación sexual e identidad sexual*

Los empleadores difieren mucho en la forma en que tratan la orientación sexual. Las leyes federales no prohíben la discriminación contra los empleados con base en la orientación sexual, aunque muchos estados y municipios sí tienen políticas antidiscriminación. Muchos empleadores las ignoran (practican una versión de la política militar del “no preguntes, no hables”) algunos no contratan homosexuales aunque cada vez más empleadores están adoptando políticas y prácticas que protegen los derechos de los homosexuales en el lugar de trabajo. Por ejemplo, veamos el caso de Raytheon, constructor de los misiles de crucero Tomahawk y otros sistemas de defensa. Raytheon ofrece beneficios a las parejas nacionales, apoya una amplia variedad de grupos de derechos de los homosexuales y quiere ser un empleador al que estos prefieran. ¿Por qué hace esto Raytheon? Porque piensa que estas políticas le dan ventajas en el mercado siempre competido de contratación de ingenieros y científicos. Raytheon no está sola. Más de la mitad de las 500 compañías de Fortune ofrecen beneficios para parejas nacionales de homosexuales.

Entre ellas están American Express, IBM, Intel, Morgan Stanley, Motorola y Wal-Mart. No obstante, esto no significa que todos los empleadores estén en la misma tónica. Algunas compañías están en contra de los beneficios para las parejas nacionales o cláusulas antidiscriminación para los empleados gays. Entre éstas se encuentran Alltel, ADM, ExxonMobil, H. J. Heinz, Nissan, Nestlé y Rubbermaid. Igual que sucede con la identidad sexual, las compañías establecen cada vez más políticas para regir el trato de la organización hacia los empleados que cambian de género (quienes es frecuente reciban el nombre de empleados transexuales). En 2001,

solo ocho empresas de las 500 de Fortune tenían políticas respecto de la identidad sexual. Hacia 2006 ese número se había elevado a 124. IBM es una de ellas. Brad Slavich, gerente para la diversidad en IBM, dice: “creemos que tener políticas fuertes sobre la transexualidad y la identidad sexual es una extensión natural de la cultura corporativa de IBM”. Tratar con empleados transexuales requiere tener algunas consideraciones especiales, como sanitarios, nombres, etcétera.

### *Aprendizaje*

Todo comportamiento complejo es aprendido. Si se quiere explicar y predecir el comportamiento, es necesario entender la forma en que aprende la gente. En esta sección se define el aprendizaje, se presentan tres teorías muy conocidas sobre éste y se describe la manera en que los gerentes pueden facilitar el aprendizaje de los trabajadores. Una definición de aprendizaje ¿Qué es el aprendizaje? La definición que da un psicólogo es de una amplitud considerablemente mayor que el punto de vista que expresa la persona común acerca de que “es lo que hicimos cuando fuimos a la escuela”. En realidad, cada uno de nosotros “va a la escuela” de manera continua. El aprendizaje ocurre en todo momento. Por tanto, una definición aceptada generalmente del aprendizaje “es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia”. Es irónico que sea posible decir que los cambios de comportamiento indican que el aprendizaje ha tenido lugar y que éste consiste en un cambio de comportamiento.

La definición anterior sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento pero no el aprendizaje en sí. El concepto es teórico y por ello no es observable en forma directa: Usted ha observado personas en proceso de aprendizaje, las ha visto comportarse de una manera en particular como resultado del aprendizaje, y algunos de ustedes (supongo que la mayoría) han “aprendido” en cierta época de su vida. En otras palabras, se infiere que el aprendizaje ha tenido lugar si como resultado de la experiencia un individuo se comporta, reacciona y responde en

forma distinta de la que se comportaba antes. Nuestra definición tiene varios componentes que merecen una aclaración. En primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Éste puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades, por ejemplo así como favorables.

En segundo lugar, el cambio debe asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez sólo sean reactivos o resultado de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representan aprendizaje. En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia. Ésta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera indirecta, por ejemplo: a través de la lectura. La prueba crucial sigue vigente: ¿esta experiencia da como resultado un cambio permanente en el comportamiento? Si la respuesta es sí, puede decirse que el aprendizaje ha tenido lugar.

### *Teorías sobre el aprendizaje*

¿Cómo aprendemos? Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Éstas son el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

**Condicionamiento clásico** Esta teoría surgió a partir de los experimentos que hizo el fisiólogo ruso Iván Pavlov a principios de la década de 1900, en el que enseñó a algunos perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana. Un procedimiento quirúrgico sencillo permitió a Pavlov medir con exactitud la cantidad de saliva secretada por el perro. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, éste mostraba un aumento notable en su salivación. Cuando Pavlov terminaba la exhibición de la carne con el sonido de una campana el perro no salivaba, luego relacionó el alimento con el sonido de ésta. Después de escuchar repetidas veces la campana antes de obtener su comida, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía

su sonido. Poco después, el animal salivaba con sólo escuchar el sonido de la campana, aun si no se le ofrecía comida. En efecto, el perro había aprendido a responder, es decir, a salivar ante el sonido de la campana. A continuación se revisará este experimento a fin de introducir algunos conceptos clave en el condicionamiento clásico.

En el experimento de Pavlov, la carne era un estímulo no condicionado; invariablemente ocasionaba que el perro reaccionara de cierta forma. La reacción que tenía lugar, siempre y cuando ocurriera el estímulo no condicionado, se llamó respuesta no condicionada. (En este caso, el notable incremento de salivación). La campana era un estímulo artificial o lo que se denominó estímulo condicionado. Aunque al principio éste era neutral, después de que el sonido de la campana se hacía coincidir con la carne (estímulo no condicionado) llegó a producir una respuesta al presentarse solo. El último concepto clave es la respuesta condicionada. Ésta describe el comportamiento del perro: salivar como reacción al sonido de la campana sola. Con estos conceptos es posible resumir el condicionamiento clásico. En esencia, el aprendizaje de una respuesta condicionada involucra la formación de una asociación entre un estímulo condicionado y uno no condicionado. Cuando los estímulos, uno provocativo y otro neutral, se hacen coincidir, el neutral se convierte en condicionado y de ese modo adquiere las propiedades del estímulo no condicionado.

El condicionamiento clásico se utiliza para explicar por qué es frecuente que los villancicos de Navidad nos recuerden momentos agradables de la niñez; las canciones están asociadas con el espíritu de los días festivos y evocan sentimientos tiernos de euforia. En una situación organizacional, también es posible observar en acción al condicionamiento clásico. Por ejemplo, en cierta planta de manufactura, cada vez que los altos ejecutivos de la empresa programaban hacer una visita, el gerente de planta mandaba limpiar las oficinas administrativas y lavar las ventanas. Esto ocurrió durante años. A la larga, los empleados tenían un mejor comportamiento

y apariencia apropiada siempre que se limpiaban las ventanas –aun en los casos ocasionales en que la limpieza no coincidiera con la visita de los altos jefes.

Las personas habían aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con la llegada de gente de las oficinas centrales. El condicionamiento clásico es pasivo. Algo pasa y reaccionamos de una manera específica. Es provocado como respuesta a un evento identificable dado. Como tal, explica los comportamientos reactivos sencillos. Pero la mayor parte de los comportamientos –en particular el comportamiento complejo que tienen los individuos en las organizaciones– se emiten en lugar de provocarse. Es decir, es voluntario en vez de reactivo. Por ejemplo, los empleados deciden llegar a tiempo al trabajo, piden ayuda a su jefe cuando tienen problemas o flojean cuando nadie los observa. El aprendizaje de dichos comportamientos se entenderá mejor con el estudio del condicionamiento operante.

### *Condicionamiento operante*

Esta teoría propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar lo que no quieren. Comportamiento operante es aquel que es voluntario o aprendido, contrario al que es reactivo o no aprendido. La tendencia a repetir un comportamiento se ve influida por el reforzamiento, o la falta de éste, que generan las consecuencias que tiene. Por tanto, el reforzamiento fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita. Lo que Pavlov realizó por el condicionamiento clásico, lo hizo el psicólogo de Harvard B. F. Skinner por el condicionamiento operante. Skinner argumentó que la creación de consecuencias agradables después de formas específicas de comportamiento incrementaría la frecuencia con que éste sucediera. Demostró que lo más probable es que las personas tengan los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para ello; esas recompensas son más efectivas si siguen de inmediato a la respuesta deseada; y que el comportamiento que no se recompensa, o se castiga, no es probable que se repita. Por

ejemplo, todos conocemos profesores que colocan una marca en el nombre de una estudiante cada vez que ésta tiene una participación en clase. El condicionamiento operante plantearía que esta práctica es motivadora debido a que condiciona a la estudiante a esperar un premio (ganar créditos en la clase) en cada ocasión que tiene un comportamiento específico (participar en clase).

El concepto de comportamiento operante era una parte más amplia del conductismo, planteado por Skinner, que argumenta que el comportamiento sigue a estímulos en una manera relativamente no pensada. En su forma radical, el conductismo rechaza que las causas del comportamiento sean conceptos tales como los sentimientos, pensamientos y otros estados de la mente. En pocas palabras, afirma que las personas aprenden a asociar estímulo y respuesta, pero es irrelevante si se dan cuenta de manera consciente de que ocurre dicha asociación. Se ven por doquier ilustraciones evidentes del comportamiento operante. Por ejemplo, cualquier situación para la que se diga en forma explícita o se sugiera de modo implícito que los reforzamientos son contingentes a cierta acción por parte de una persona, involucra el uso del aprendizaje operante. Su profesor dice que si quiere calificaciones altas en el curso debe dar las respuestas correctas en el examen. Un vendedor comisionado que quiera obtener un ingreso elevado descubre que lograrlo es contingente con la generación de ventas altas en su territorio.

Por supuesto, la asociación también funciona para enseñar al individuo a involucrarse en comportamientos que funcionan contra los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si trabaja tiempo extra durante la próxima temporada alta de tres semanas, se le compensará por ello en su siguiente evaluación de desempeño. Sin embargo, cuando ésta llega, usted se da cuenta de que no hubo reforzamiento positivo por su trabajo adicional. La próxima vez que su jefe le pida que trabaje más, ¿qué hará usted? ¡Es probable que se niegue! Su comportamiento se explica por el condicionamiento operante: si un comportamiento

no se ve reforzado de manera positiva, disminuye la probabilidad de que se repita.

### *Aprendizaje social*

Los individuos también aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, porque algo se les diga, y por experiencias directas. Por ejemplo, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos padres, maestros, colegas, películas y programas de televisión, jefes, etc. Este enfoque de que aprendemos tanto por observación como por experiencia directa se denomina teoría del aprendizaje social. Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento es decir, supone que el comportamiento se da en función de las consecuencias, también toma en cuenta la existencia del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el proceso de aprender. Las personas responden a la forma en que perciben y definen las consecuencias, no a las consecuencias objetivas en sí. La influencia de los modelos tiene gran trascendencia para el punto de vista del aprendizaje social. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo:

**Procesos de atención:** Los individuos aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Tendemos a vernos más influidos por modelos que son atractivos, disponibles en forma repetida, importantes para nosotros, o similares a nosotros en nuestra estima.

**Procesos de retención:** La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde sus acciones, una vez que éste ya no esté disponible para él.

**Procesos de reproducción motrices:** Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo. Este proceso demuestra que el individuo es capaz de ejecutar las actividades modeladas.

**Procesos de reforzamiento:** Los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, se

entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia

### *Modelar: Una herramienta administrativa*

Como el aprendizaje tiene lugar tanto en el trabajo como antes de éste, los gerentes tienen que ver la forma en que pueden enseñar a sus empleados a comportarse, de modo que la organización se beneficie al máximo. Cuando se trata de modelar individuos guiando su aprendizaje en etapas graduales, se habla de modelar el comportamiento. Considere la situación en la que el comportamiento de un empleado difiere de manera significativa del que busca la gerencia. Si ésta premiara al individuo sólo cuando da las respuestas deseables, habría muy poco reforzamiento. En este caso, el modelaje ofrece un enfoque lógico para lograr el comportamiento que se quiere. El comportamiento se modela al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en que el individuo avanza hacia la respuesta deseada. Si un trabajador que ha llegado al trabajo media hora tarde de manera consecutiva llega sólo 20 minutos tarde un día, esta mejora se refuerza. El reforzamiento se incrementará conforme las respuestas se acerquen al comportamiento que se desea.

### *Métodos de modelado del comportamiento*

Existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción. Proporcionar algo agradable después de que se da cierta respuesta se denomina reforzamiento positivo. Por ejemplo, esto describe al jefe que elogia a un empleado por la terminación de un trabajo bien hecho. Evitar una consecuencia desagradable después de concluir algo se llama reforzamiento negativo. Si su profesor hace una pregunta y usted desconoce la respuesta y comienza a revisar sus apuntes, es como anticipar que le van a preguntar. Éste es un reforzamiento negativo porque usted ha aprendido que revisar los apuntes con dedicación evita que el profesor le pregunte. El castigo es una condición desagradable en un intento de eliminar un comportamiento indeseable. Un

ejemplo de castigo es la suspensión de un empleado por dos días sin goce de sueldo por haber llegado en estado inconveniente.

Eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento se denomina extinción. Cuando no se refuerza el comportamiento, tiende a extinguirse en forma gradual. Los profesores universitarios que quieren desalentar a los estudiantes para que no hagan preguntas en clase pueden evitar dicho comportamiento si ignoran a quienes levantan sus manos para preguntar. El levantamiento de manos se acabará cuando se encuentre carente de reforzamiento de manera invariable. El reforzamiento positivo o negativo da como resultado el aprendizaje. Fortalecen una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición. En los ejemplos anteriores, el premio estimula y aumenta el comportamiento para hacer un buen trabajo debido a que se desea ese premio. El comportamiento de “parecer ocupado” también se fortalece y aumenta al evitar su consecuencia indeseable de que le pregunten. Sin embargo, tanto el castigo como la extinción debilitan un comportamiento y tienden a disminuir la frecuencia con que éste se presenta. En el modelado del comportamiento los reforzamientos tienen importancia crítica. Éste es el tema al que pasaremos ahora.

### *Programas de reforzamiento*

Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el continuo y el intermitente. Un programa de reforzamiento continuo estimula el comportamiento deseado todas y cada una de las veces en que éste ocurre. Por ejemplo, el caso de alguien que históricamente ha tenido problemas por llegar tarde al trabajo. Cada vez que no se retrase su gerente le hace un cumplido acerca del comportamiento deseable. Por otro lado, con un programa intermitente, el reforzamiento no se da en cada ocasión en que ocurre el comportamiento que se quiere, pero sí con la frecuencia suficiente como para que sea benéfico repetir éste. El segundo programa es comparable con la operación de una máquina tragamonedas, en la que las personas

seguirán jugando aun cuando saben que está ajustada para que proporcione una ganancia considerable al casino. Los pagos intermitentes ocurren con la frecuencia justa para que refuercen el comportamiento de insertar monedas y jalar la palanca. Las evidencias indican que la forma de reforzamiento intermitente, o variado, tiende a generar más resistencia a la extinción que la forma continua.

Un reforzamiento intermitente puede ser del tipo de razón o de intervalo. La programación de razón depende del número de respuestas que realice el sujeto. El individuo recibe reforzamiento después de tener cierto número de tipos específicos de comportamiento. La programación de intervalo depende de cuánto tiempo haya pasado desde el reforzamiento anterior. Con los programas de intervalo se refuerza al individuo la primera vez que tiene el comportamiento apropiado una vez transcurrido cierto lapso particular de tiempo. El reforzamiento también se clasifica como fijo o variable.

Cuando los premios están espaciados a intervalos de tiempo uniformes, el programa de reforzamiento es del tipo de intervalo fijo. La variable crítica es el tiempo, que se mantiene constante. Éste es el programa predominante para la mayoría de trabajadores asalariados de Norteamérica. Cuando se obtiene el cheque de pago sobre una base de tiempo semanal, quincenal, mensual u otra clase de periodo predeterminado, lo recompensan de acuerdo con un programa de reforzamiento de intervalo fijo. Si las recompensas están distribuidas en el tiempo entonces los reforzamientos son impredecibles y se dice que la programación es del tipo de intervalo variable. Una profesora que avisa a su grupo que durante el semestre se aplicarán exámenes sorpresa (cuyo número desconocen los estudiantes) que valdrán el 20 por ciento de la calificación final, está usando un programa de intervalo variable. De manera similar, una serie de visitas no anunciadas que ocurran en fechas al azar a una sucursal por parte del equipo de auditores corporativos, son un ejemplo de programa de intervalo variable.

En un programa de razón fija la recompensa se da una vez que se ha obtenido un número fijo o constante de respuestas. Por ejemplo, un plan de incentivos a destajo es un programa de razón fija; el empleado recibe un premio con base en el número de piezas que haya producido. Si el pago a destajo para quien en una sastrería coloca los cierres en la ropa es de \$5.00 por docena, el reforzamiento (dinero en este caso) es fijo para el número de cierres que cosa en las vestimentas. Después de coser cada docena, el instalador gana \$5.00 adicionales. Cuando el premio varía en relación con el comportamiento del individuo se dice que se le refuerza según un programa de razón variable.

Los vendedores por comisión son ejemplos de personas en un programa de este tipo. En ciertas ocasiones realizan una venta después de hacer sólo dos llamadas a un cliente potencial. En otras, tal vez necesiten realizar 20 llamadas o más para asegurar la venta. Entonces, la recompensa varía en relación con el número de llamadas exitosas que efectúa el vendedor. Los programas de reforzamiento y el comportamiento Los programas de reforzamiento continuo llevan a un estancamiento rápido y el comportamiento tiende a debilitarse con rapidez si se retiran los reforzamientos. Sin embargo, los reforzamientos continuos son apropiados para respuestas emitidas por vez primera, inestables o de frecuencia baja. Por el contrario, los reforzamientos intermitentes eliminan el estancamiento rápido, porque no se dan después de cada respuesta. Son apropiados para las respuestas estables o de frecuencia alta.

#### *Los programas de reforzamiento y el comportamiento*

Los programas de reforzamiento continuo llevan a un estancamiento rápido y el comportamiento tiende a debilitarse con rapidez si se retiran los reforzamientos. Sin embargo, los reforzamientos continuos son apropiados para respuestas emitidas por vez primera, inestables o de frecuencia baja. Por el contrario, los reforzamientos intermitentes eliminan el estancamiento rápido, porque no se dan después de cada

respuesta. Son apropiados para las respuestas estables o de frecuencia alta. En general, los programas variables tienden a generar un desempeño más alto que los fijos. Por ejemplo, como ya se dijo, a la mayor parte de empleados de una organización se les paga según intervalos fijos. Pero este tipo de programa no relaciona con claridad el desempeño y la recompensa, ya que ésta se entrega por el tiempo pasado en el trabajo y no por una respuesta específica (el desempeño). En contraste, los programas de intervalo variable generan tasas altas de respuesta y un comportamiento más estable y consistente debido a una correlación elevada entre el desempeño y la recompensa, y ante la incertidumbre involucrada el empleado tiende a estar más alerta debido al factor sorpresa.

#### *Modificación del comportamiento*

Hay un estudio que ya es clásico y que se realizó hace algunos años con los empacadores de carga de la empresa Emery Air Freight (que hoy es parte de FedEx). La administración de Emery quería que los empacadores usaran contenedores de carga para los envíos siempre que fuera posible sobre el porcentaje de envíos hechos de este modo, la respuesta estándar fue 90 por ciento. Sin embargo, un análisis de la compañía mostró que la tasa de utilización real de los contenedores era de sólo 45 por ciento. A fin de animar a los empleados a usar los contenedores, la administración estableció un programa de retroalimentación y reforzamientos positivos. Se ordenó a cada empacador que llevara una lista de los envíos diarios, tanto con contenedores como sin éstos. Al final de cada día el trabajador calculaba la tasa de utilización de contenedores. De manera casi increíble, el primer día de aplicación del programa la utilización de contenedores saltó a más de 90 por ciento y mantuvo ese nivel. La empresa reportó que este programa sencillo de retroalimentación y reforzamientos positivos le había ahorrado \$2 millones en un periodo de 3 años.

El programa descrito que se llevó a cabo en Emery Air Freight ilustra el uso de una modificación del comportamiento, más conocida como Mod CO. Representa

la aplicación de conceptos del reforzamiento en situaciones de trabajo. El programa común de Mod CO sigue un modelo de solución de problemas de cinco etapas: (1) identificar los comportamientos críticos; (2) desarrollar una base de datos básicos; (3) identificar consecuencias en el comportamiento; (4) desarrollar e implementar una estrategia de intervención y (5) evaluar la mejora del desempeño. No todo lo que hace un empleado en su trabajo tiene igual importancia en términos de resultados del desempeño. Por tanto, la primera etapa de la Mod CO consiste en identificar los comportamientos críticos que tienen un efecto significativo en el desempeño del trabajador. Estos constituyen el 5 o 10 por ciento de comportamientos que producen el 70 u 80 por ciento del desempeño de cada persona. Los empacadores de Emery Air Freight que usan los contenedores siempre que es posible son un ejemplo de comportamiento crítico.

La segunda etapa requiere que el gerente desarrolle una base de datos básicos del desempeño. Esto se logra con la determinación del número de veces que ocurre el comportamiento identificado en las condiciones actuales. En el ejemplo de los empacadores, se descubrió que el 45 por ciento de todos los envíos se hacía con contenedores. La tercera etapa es llevar a cabo un análisis funcional para identificar las contingencias en el comportamiento o consecuencias en el desempeño. Esto indica a por ciertos ahorros económicos específicos. Cuando se preguntó a los trabajadores gerente las claves antecedentes que emite el comportamiento y las consecuencias que lo mantienen actualmente. En Emery Air Freight, las claves antecedentes eran las normas sociales y la mayor dificultad para empacar en contenedores. Esto estimulaba la práctica de empacar artículos por separado. Además, las consecuencias de continuar ese comportamiento, antes de la intervención de Mod CO, eran la aceptación social y el evitar efectuar un trabajo más demandante.

Una vez terminado el análisis funcional, el gerente está listo para desarrollar e implementar una estrategia de intervención deseable para fortalecer los

comportamientos deseables en cuanto a desempeño y debilitar los indeseables. La estrategia apropiada implicará cambiar ciertos elementos de la estructura desempeño–relación con el premio, procesos, tecnología, grupos o la tarea —con el objetivo de hacer que el desempeño de alto nivel se vea más recompensado. En el ejemplo de Emery, se modificó la tecnología de trabajo con el requerimiento de una lista de verificación. Ésta y el cálculo al final de la jornada de la tasa de utilización de contenedores actuaron como refuerzo del comportamiento deseable del uso de contenedores.

El paso final de la Mod CO es evaluar la mejora en el desempeño. En la intervención en Emery, la mejora inmediata de la tasa de uso de contenedores demostró que había tenido lugar un cambio en el comportamiento. Que aquella haya subido a 90 por ciento y mantuviera ese nivel señala que había ocurrido un aprendizaje. Es decir, los empleados tuvieron un cambio relativamente permanente en su comportamiento. Algunas organizaciones han usado la Mod CO para mejorar la productividad de los empleados; reducir errores, ausentismo, retardos y accidentes; y para mejorar la actitud amigable hacia los clientes. Por ejemplo, un fabricante de ropa ahorró \$60,000 en un año gracias a la reducción del ausentismo. Una empresa empacadora mejoró su productividad en 16 por ciento, disminuyó los errores un 40 por ciento y abatió el número de accidentes en más de 43 por ciento —lo que dio como resultado ahorros de \$1 millón. Un banco utilizó la Mod CO con éxito para incrementar la amabilidad de sus cajeros, lo que llevó a una mejoría demostrable en la satisfacción de los clientes.

#### *Problemas con la Mod CO y la teoría del reforzamiento*

Aunque la efectividad de los reforzamientos en forma de premios y castigos goza de mucho apoyo en la bibliografía, eso no significa necesariamente que Skinner estuviera en lo correcto o que la Mod CO sea la única manera de recompensar a la gente. ¿Qué sucedería si el poder de los reforzamientos no se debiera al

condicionamiento operante o al conductismo? Un problema con éste último es que hay investigaciones que demuestran que a los estímulos ambientales siguen de inmediato pensamientos y sentimientos, aun aquellos pensados explícitamente para modelar el comportamiento. Esto va en contra de las suposiciones del conductismo y la Mod CO, que suponen que los pensamientos y sentimientos más profundos de las personas en respuesta al entorno son irrelevantes. Piense usted sobre los premios que da un supervisor. Por ejemplo, imagine que su profesor lo elogia por hacer una buena pregunta.

Un conductista diría que esto modela el comportamiento de usted porque encuentra el estímulo (el elogio) agradable y por ello responde con el intento de hacer otras preguntas que generen la misma recompensa. Sin embargo, imagine, por ejemplo, que tuviera que equilibrar los sentimientos agradables producidos por el premio de su profesor con los celos de sus compañeros, que murmurarían “sabelotodo”. Es probable que su elección de lo que hubiera que hacer estuviera dictada por la ponderación del valor de estos estímulos, lo que sería un proceso mental que involucrara pensamientos y sentimientos. Asimismo, ¿realmente sería un modelado si el cumplido se diera sin intención de modificar el comportamiento? ¿No es, tal vez, demasiado restrictivo considerar todos los estímulos como motivadores para obtener una respuesta particular? ¿La única razón por la que decimos a alguien que lo amamos es porque deseamos obtener una recompensa o modelar su comportamiento?. Debido a estos problemas, entre otros, el condicionamiento operante y el conductismo han sido reemplazados por otros enfoques que hacen énfasis en los procesos cognitivos. Lo cual no niega la contribución de estas teorías a nuestra comprensión del comportamiento humano.

### ***Indicadores del Grupo***

*Definición de grupo:* Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

### *Clasificación de grupo*

Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos. Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales. Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando, igual que el director de auditoría postal y sus inspectores.

A los grupos de tarea también los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas. Por ejemplo, si un estudiante es acusado de haber cometido un delito en el *campus*, tal vez se requiera comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el de asuntos estudiantiles, el de inscripciones, el director de seguridad y el asesor del estudiante,

esa formación constituiría un grupo de tarea. Debe notarse que todos los grupos de mando son también de tarea pero no a la inversa, porque los de tarea llegan a cruzar a través de la estructura de la organización. Las personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interese. Ése sería un grupo de interés. Los empleados que planean modificar sus programas de vacaciones, dar apoyo a un compañero que fue despedido o buscar mejores condiciones de trabajo, representan la formación de un cuerpo unido que busca el interés común. Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes, y esas formaciones se denominan grupos amistosos. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, interés en el mismo género musical o puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características.

No hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros distintos beneficios. Razones más comunes por las que las personas forman grupos:

**Seguridad:** A menudo se dice que "cuando formamos parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas."

**Estatus:** La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.

**Autoestima:** Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.

**Pertenencia:** Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades

de afiliación.

**Poder:** Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.

**Logro de metas:** Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

### *Etapas de desarrollo de un grupo*

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. En esta sección se describe dicho modelo general y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

### *Modelo de las cinco etapas*

El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación. La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo.

Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir. La etapa de terminación: En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo. Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se hace más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras etapas. Aunque esta suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo que lo que el modelo contempla.

En ciertas condiciones, los niveles altos de conflicto llevan a un alto desempeño del grupo, por lo que es de esperar que haya situaciones en las que grupos que se encuentran en la Etapa II superen el rendimiento de la III o IV. De manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente, de hecho, en ocasiones pasan por varias de ellas en forma simultánea, como cuando se encuentran en las de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan de manera ocasional a etapas anteriores. Por tanto, aun los defensores más acérrimos del modelo no suponen que todos los grupos sigan con precisión su proceso de cinco etapas o que la Etapa IV siempre sea la más preferible.

Otro problema con el modelo de cinco etapas, en términos de entender el

comportamiento relacionado con el trabajo, es que ignora el contexto organizacional. Por ejemplo, un estudio sobre la tripulación de cabina de un avión comercial reveló que en el lapso de diez minutos tres extranjeros asignados para volar juntos por primera vez se habían constituido en un grupo de alto rendimiento. Lo que permitía este desarrollo veloz del grupo era el contexto organizacional fuerte que enmarcaba las tareas de la tripulación de cabina. Este contexto proporcionaba las reglas, definiciones de tarea, información y recursos necesarios para el desempeño del grupo. No se necesitaba desarrollar planes, asignar roles, determinar y asignar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas.

#### *Grupos temporales con plazos de terminación*

Los grupos temporales con plazos de terminación no parecen seguir el modelo anterior. Los estudios indican que tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): en la primera reunión se establece la dirección del grupo; esa primera fase de actividad del grupo es de inercia; al final de ella tiene lugar una transición, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo de vida; la transición da comienzo a cambios importantes; a la transición sigue una segunda fase de inercia; y la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad muy acelerada, este patrón se denomina modelo del equilibrio zigzagueante.

En la primera reunión se establece la dirección del grupo, de ella emerge la estructura de patrones de comportamiento y las suposiciones con las que el grupo se enfrentará a su proyecto. Estos patrones duraderos aparecen en un momento tan temprano como los primeros segundos de la vida del grupo. Una vez establecida, la dirección del grupo queda “escrita en piedra” y es improbable que se reexamine antes de cumplida la primera mitad de la vida del grupo. Éste es un periodo de inercia; es decir, el grupo tiende a quedar inmovilizado o bloqueado en un curso fijo de acción. Incluso si obtiene nuevos conocimientos que pongan en entredicho los patrones y suposiciones iniciales, en la Fase 1 el grupo es incapaz de actuar con base en ellos.

Uno de los descubrimientos más interesantes realizados en estos estudios fue el de que cada grupo experimentaba su transición en el mismo punto del calendario –en el momento preciso entre su primera reunión y el plazo de terminación oficial–, a pesar del hecho de que ciertos grupos dedicaban tan poco tiempo como una hora a su proyecto, mientras que otros pasaban seis meses trabajando en éste. Era como si de manera universal los grupos experimentaran en ese punto una crisis de la edad madura. El punto medio parece funcionar como la alarma de un reloj, pues advierte a los miembros que su tiempo es limitado y que necesitan “~~reajustes~~ reubicación”. Esta t concluye la Fase 1 y se caracteriza por una explosión fuerte de cambios, eliminación de patrones antiguos y adopción de puntos de vista nuevos. La transición establece una dirección revisada para la Fase 2, que es un nuevo periodo de equilibrio o inercia. En esta fase, el grupo ejecuta los planes que creó durante el periodo de transición.

La última junta del grupo se caracteriza por una llamarada final de actividad para terminar el trabajo. En resumen, el modelo del equilibrio zigzagueante caracteriza a los grupos como entidades que tienen periodos largos de inercia separados por cambios revolucionarios breves disparados sobre todo por la conciencia que tienen sus miembros del tiempo y plazos de terminación. Sin embargo, hay que tener presente que este modelo no se aplica a todos los grupos. En esencia se limita a los grupos de tarea temporales que trabajan con un plazo de tiempo restringido para terminar el trabajo.

#### *Propiedades de los grupos: Roles, normas, estatus, tamaño y cohesión*

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas, los estatus, el tamaño del grupo y el grado de cohesión de éste.

### *Primera propiedad de los grupos: Roles*

Shakespeare dijo que: “El mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son actores”. En un grupo los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta un rol. Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo “interpretara” de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento. La cuestión está clara: todos tenemos que desempeñar roles diversos y nuestro comportamiento varía según el que interpretemos, de manera que grupos diferentes imponen roles con requerimientos distintos sobre los individuos.

### *Identidad del rol*

Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad del rol. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios. Por ejemplo, cuando las sobrecargos sindicalizadas eran ascendidas a puestos de supervisión, se vio que sus actitudes cambiaban de ser favorables al sindicato a serlo con la empresa a pocos meses de haber tenido lugar el ascenso. Cuando más tarde tuvieron que cancelarse estos ascensos debido a dificultades económicas de la compañía, se vio que las supervisoras degradadas adoptaban de nuevo actitudes a favor del sindicato.

## *Percepción del rol*

Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos. ¿De dónde obtenemos dichas percepciones? De los estímulos que provienen de todo lo que nos rodea: amigos, libros, películas, televisión, etc.

### *Expectativas del rol*

Se define como expectativas del rol a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa. Por ejemplo, el rol de un juez federal se concibe como poseedor de propiedad y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

En el sitio de trabajo resulta de mucha ayuda ver el tema de las expectativas de los roles desde la perspectiva del contrato psicológico –que es el acuerdo no escrito entre los trabajadores y quien los emplea que consiste en un contrato psicológico que establece expectativas mutuas –lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa. En efecto, este contrato define las expectativas de comportamiento que van con cada rol. Por ejemplo, se espera que la dirección trate a los empleados en forma justa, les proporcione condiciones de trabajo aceptables, comunique con claridad lo que constituye un día de trabajo justo, y les brinde retroalimentación acerca de si se desempeñan bien. A su vez, es de esperar que los empleados respondan con la demostración de una actitud buena, sigan las instrucciones y tengan lealtad hacia la organización. ¿Qué pasa cuando no se cumplen las expectativas según las establece el contrato psicológico? Si la administración es remisa para cumplir su parte del trato habrá repercusiones negativas en el desempeño y satisfacción de los empleados. Cuando éstos no cumplen las expectativas, el resultado es por lo general, alguna acción disciplinaria e incluso el despido.

### *Conflicto de roles*

Cuando un individuo es confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el conflicto de roles. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro. En el extremo, incluye situaciones en las que dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias.

### *Segunda y tercera propiedad de los roles: las normas y el estatus*

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen. Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos. Es probable que la más común sea la *norma de desempeño*. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basara tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación. Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las *normas de representación* por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuándo parecer ocupado, *normas de acuerdo social* por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste, y *normas de asignación de recursos* por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o

equipo.

### *Conformidad*

Como miembro de un grupo, usted desea que éste lo acepte. Es por este deseo de aceptación que es susceptible a conformarse con las normas del grupo. Existen evidencias considerables de que los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros a fin de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal. ¿Los individuos se conforman con las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Es obvio que no, porque las personas pertenecen a muchos grupos y sus normas varían, y en ciertos casos incluso son contradictorias. Entonces, ¿qué hace la gente? Se conforma con los grupos importantes de los que forman parte o esperan hacerlo, y que se denominan grupos de referencia y son aquellos en los que una persona está al tanto de los demás miembros; se define como miembro o le gustaría serlo; y siente que los miembros del grupo son significativos para él o ella. Entonces, la implicación es que no todos los grupos imponen presiones iguales para la conformidad de sus miembros.

### *Comportamiento desviado en el sitio de trabajo*

También llamado *comportamiento antisocial o incivilidad laboral* es un comportamiento voluntario que viola normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. Pocas organizaciones admitirán que generan o dejan pasar condiciones que estimulan y mantienen normas desviadas. Pero existen. Por ejemplo, en años recientes los empleados informan un aumento de la rudeza y desprecio hacia los demás por parte de los jefes y colaboradores. Casi la mitad de los trabajadores que han sufrido esta incivilidad informan que ésta los ha llevado a considerar cambiar de trabajo, y el 12 por ciento, en efecto, renuncia por ello.

Igual que con las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales son conformadas por el contexto del grupo dentro del que trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento antisocial que hay en un grupo de trabajo es un índice de pronóstico significativo del que existe en el trabajo por parte de los individuos. En otras palabras, es probable que el comportamiento desviado en el sitio de trabajo proliferare si encuentra apoyo en las normas grupales. Lo que esto significa para los gerentes es que cuando surgen normas desviadas en el trabajo, resultan perjudicados la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados, lo que a su vez lleva a la disminución de la productividad y satisfacción en el trabajo y a una rotación mayor.

El mero hecho de formar parte de un grupo llega a incrementar el comportamiento desviado de un individuo. En otras palabras, alguien que de ordinario no tendría un comportamiento desviado lo manifestaría al trabajar en un grupo. Un estudio reciente sugiere que en comparación con individuos que trabajan solos, es más probable que los que lo hacen en un grupo mientan, hagan chismes y roben, dicho estudio revela que nadie que trabajara solo mentía, pero sí lo hacía el 22 por ciento de quienes laboraban en grupos. Más aún, también había más probabilidad de que los individuos que trabajaban en grupos hicieran chismes (55 por ciento de los que pertenecían a un grupo lo hacían *versus* el 23 por ciento de los solitarios) y robaran (29 por ciento de personas en grupo robaba, en comparación con el 10 por ciento de quienes trabajaban solos). Los grupos proporcionan un escudo de anonimato de modo tal que alguien que en condiciones normales tendría miedo de ser atrapado por robar, confiaría en el hecho de que otros miembros del grupo tendrían la misma oportunidad o razón para hacerlo. Esto crea un sentido de falsa confianza que lleva a un comportamiento más agresivo. Así, el comportamiento desviado depende de las normas del grupo aceptadas, incluso si un individuo es parte de un grupo.

### *Estatus*

El estatus es una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de algunos. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben.

¿Qué es lo que determina el estatus? De acuerdo con la teoría de las características del estatus, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos.

1. El poder que una persona ejerce sobre las demás. Debido a que es probable que controlen los recursos del grupo, las personas que controlan los resultados de un grupo a través de su poder tienden a ser percibidas como de gran estatus.

2. La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo. La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado.

3. Características personales. Alguien con características personales que el grupo valora como positivas como la buena presentación, la inteligencia, el dinero o la personalidad amistosa, tendrá un estatus más alto que alguien con menores atributos.

### *El estatus y las normas*

Se ha demostrado que el estatus tiene ciertos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Por ejemplo, no es raro que los miembros de estatus alto de los grupos tengan más libertad para apartarse de las normas que el resto de sus integrantes. Los individuos con mayor estatus también son

más capaces de resistir las presiones para la conformidad que sus colegas que tienen menos. Un individuo al que un grupo valore mucho pero no tenga mucha necesidad o cuidado de las recompensas sociales que el grupo brinda, es en particular capaz de poner la mínima atención en conformarse a las normas.

Los descubrimientos anteriores explican por qué muchos atletas famosos, celebridades, vendedores de alto rendimiento y académicos destacados parecen remisos a seguir las normas de apariencia o sociales que restringen a sus colegas. Como individuos de mucho estatus, tienen un rango amplio para la discreción. Sin embargo, esto se cumple únicamente en tanto las actividades de la persona de gran estatus no vayan en detrimento severo del logro de las metas del grupo.

#### *El estatus y la interacción en el grupo*

La interacción de los miembros de los grupos está influida por el estatus. Por ejemplo, se observa que las personas con estatus elevado tienden a ser más asertivas. Hablan con más frecuencia, critican más, imparten más órdenes y no es raro que interrumpen a otros. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y creatividad del grupo porque los miembros con menor estatus participan menos activamente en las discusiones, y en situaciones en las que poseen experiencia y puntos de vista que ayudarían al grupo, no se utilizan éstos en toda su capacidad, lo que reduce el rendimiento del conjunto.

#### *Inequidad en el estatus*

Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa, porque cuando se percibe que no lo es se genera desequilibrio, lo que da como resultado diversos tipos de comportamiento correctivo. El concepto de equidad que se presentó en el capítulo se aplica al estatus. Las personas esperan que las

recompensas sean proporcionales a los costos en que se incurre.

Por lo general, los grupos acuerdan en su interior criterios de estatus, por lo que existe mucha coincidencia en las calificaciones que el grupo da a los individuos. Sin embargo, éstos se encuentran en una situación de conflicto cuando participan en grupos cuyos criterios de estatus son diferentes, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen formaciones diferentes. En los grupos constituidos por individuos heterogéneos o cuando se fuerza a los grupos heterogéneos a ser interdependientes, las diferencias de estatus detonan un conflicto cuando el grupo trata de reconciliar y armonizar las jerarquías diferentes.

#### *Cuarta propiedad de los grupos: Tamaño*

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente.

Traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes se conforman de doce o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.

Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto

contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

¿Cuál es la causa de la pereza social? Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que es justo: si usted percibe a los demás como ineptos o perezosos, restablecerá la equidad con la reducción de su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a una persona en particular, se ve oscurecida la relación entre lo que aporta un individuo y la producción del grupo. En tales situaciones, las personas se ven tentadas a convertirse en “bandoleros” y avanzan sobre el esfuerzo del grupo. En otras palabras, cuando los individuos piensen que su contribución no puede medirse habrá una reducción de la eficiencia.

Hay varios modos de impedir la pereza social: (1) establecer las metas del grupo de modo que haya un propósito común hacia el cual dirigirse; (2) incrementar la competencia intergrupal, lo que también centra al grupo en el objetivo compartido; (3) realizar evaluación por pares, de modo que la contribución de cada persona al grupo la evalúe cada miembro; y (4) si es posible, distribuir las recompensas grupales, en parte, con base en las contribuciones individuales de sus miembros. Aunque estas medidas ayudan a reducir la pereza social, en todos los casos, deben de minimizar su efecto.

#### *Quinta propiedad de los grupos: Cohesión*

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo. Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la

productividad del grupo.

Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo. Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción, calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta pero menos que en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas. Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado.

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? Se sugiere seguir una o más de las recomendaciones que se presentan a continuación: (1) Hacer más pequeño al grupo. (2) Estimular el acuerdo con las metas del grupo. (3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos. (4) Aumentar el estatus del grupo y la dificultad que se percibe para ingresar a éste. (5) Estimular la competencia con otros grupos. (6) Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales. (7) Aislar físicamente al grupo

#### *Toma de decisiones en grupo*

La creencia de que dos cabezas piensan mejor que una, ha sido aceptada desde hace mucho tiempo como un componente básico de los sistemas jurídicos de los países de Norteamérica y muchos más. Esta creencia se expandió al punto de que actualmente muchas decisiones de las empresas las toman grupos, equipos o comités. En esta sección se estudia la toma de decisiones grupal.

## *El grupo versus individuo*

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, pero, ¿eso implica que esto sea preferible a que las tome un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de cierto número de factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.

**Fortalezas de la toma de decisiones grupal:** Los grupos generan *información y conocimientos más complejos*. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen *más diversidad y puntos de vista*. Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen más *aceptación de la solución*. Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución. Es probable que los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.

**Debilidades de la toma de decisiones en grupo:** A pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay *presiones para la conformidad en los grupos*. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por uno o algunos miembros. Si esta coalición dominante se compusiera de miembros de aptitud media y baja, se perjudicaría la eficacia conjunta del grupo. Por último, las decisiones del grupo resienten la *responsabilidad ambigua*. En una decisión individual queda claro quien es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

Eficacia y eficiencia: El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. En términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado. Si la eficacia de una decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, el crédito, una vez más, es para el grupo. Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia.

En términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individual. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo atacara el mismo problema. Las excepciones tienden a ser instancias en las que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con la gente. Como los grupos incluyen a miembros de diversas áreas, disminuye el tiempo que se pasa en la búsqueda de información. Sin embargo, como se dijo, estas desventajas en la eficiencia suelen ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, para decidir si se emplean grupos, debe evaluarse si los aumentos de eficacia son suficientes para compensar las pérdidas de eficiencia.

En resumen, los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de aliento como de profundidad para recabar información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico. En una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, estas ventajas llegan a anularse por el tiempo que consumen las decisiones grupales, los

conflictos internos que generan y las presiones que hay para la conformidad. Por tanto, es de esperarse que en ciertos casos los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

### *Pensamiento del grupo y desplazamiento del grupo*

Dos subproductos de la toma de decisiones en grupo han recibido mucha atención por parte de los investigadores. Como se verá, los dos fenómenos tienen el potencial de afectar la capacidad del grupo para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a decisiones de calidad. El primer fenómeno recibe el nombre de pensamiento de grupo, y se relaciona con las normas. Describe situaciones en las que las presiones del grupo para la conformidad lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son inusuales, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y obstaculiza mucho el desempeño. El segundo fenómeno que analizaremos se llama desplazamiento del grupo, e indica que al estudiar un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que mantienen. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que hay un desplazamiento conservador. No obstante, las evidencias indican que es más frecuente que los grupos tiendan a tener un desplazamiento de riesgo. A continuación se presentarán estos fenómenos con más detalle.

Pensamiento de grupo: ¿Ha sentido que en una reunión, salón de clase o grupo no formal habla a favor de algo pero decide contra ello? Una razón puede ser la timidez y otra que tal vez haya sido víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando los miembros de un grupo se entusiasman con la búsqueda por coincidir con la norma para el consenso, empaña la evaluación realista de cursos de acción alternativos y la expresión completa de puntos de vista desviados, minoritarios o impopulares. Describe un deterioro de la eficiencia mental de un individuo, capacidad de prueba contra la realidad y criterios morales, como resultado de las

presiones del grupo.

Todos tenemos los síntomas del fenómeno de pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia que se haga a las suposiciones que mantienen. No importa lo fuerte que sean las evidencias que contradigan su suposición básica, los miembros se comportan de tal modo que refuerzan éstas continuamente.

2. Los integrantes aplican presiones directas sobre quienes expresan dudas momentáneas respecto de cualquiera de los puntos de vista compartidos por el grupo o que cuestionan la validez de los argumentos que dan apoyo a la alternativa que prefiere la mayoría.

3. Los miembros con dudas, o puntos de vista distintos, tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo, al callar sus dudas e incluso minimizar la importancia que tienen.

4. Parece haber una ilusión por la unanimidad. Si alguien no habla se supone que está de acuerdo por completo. En otras palabras, la abstención se convierte en un voto por el sí.

Los individuos que tienen una posición diferente a la de la mayoría dominante se encuentran bajo presión para suprimir, ignorar o modificar sus sentimientos y creencias verdaderos de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo ser una parte positiva del grupo que una fuerza disruptiva, aun si la disrupción fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

¿El pensamiento de grupo ataca a todos los grupos? No, parece que ocurre con mayor frecuencia cuando hay una identidad clara del grupo, cuando sus miembros tienen una imagen positiva de éste que quieren proteger, cuando el grupo percibe una amenaza colectiva para esa imagen positiva. Por ello, el pensamiento de grupo no es tanto un mecanismo de supresión de la disidencia como un medio para que un grupo proteja su imagen positiva. El desplazamiento del grupo puede verse como un caso

especial de pensamiento de grupo. La decisión del grupo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión grupal. El que el desplazamiento de la decisión sea hacia más cautela o mayor riesgo, depende de la norma dominante previa a la discusión.

### *Técnica para la toma de decisiones en grupo*

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en grupos interactuantes, en los que los miembros se encuentran cara a cara y para comunicarse entre sí se basan en interacciones tanto verbales como no verbales. Pero como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros individuales hacia la conformidad de opinión. Se han propuesto algunas maneras para reducir muchos de los problemas inherentes a los grupos que interactúan en forma tradicional, entre las cuales están la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las conferencias electrónicas. La lluvia de ideas pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas. Lo logra con la utilización de un proceso para generar ideas que estimula en específico cualquier alternativa y todas las posibles, al tiempo que impide cualquier crítica hacia ellas.

En una sesión común de lluvia de ideas, toman asiento alrededor de una mesa de seis a doce personas. El líder del grupo planea el problema en forma clara de modo que todos los participantes lo entiendan. Después, los miembros se “desatan” con tantas alternativas como puedan dar en un lapso de tiempo dado. No se permite hacer ninguna crítica y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. El que una idea estimule a los demás y que se pospongan los juicios incluso de las sugerencias más atrevidas anima a los miembros del grupo a “pensar en lo inusual”.

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generarán más ideas que un grupo en sesión de lluvia. ¿Por qué? Una de las razones principales es el “bloqueo de la producción”, que quiere decir que cuando gente produce ideas en grupo muchos hablan a la vez, lo que bloquea el proceso de pensamiento y a la larga impide compartirlas.<sup>62</sup> Las dos técnicas siguientes van más allá que la lluvia de ideas por medio de métodos que ayudan a que los grupos lleguen a una solución preferente.

La técnica del grupo nominal restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término *nominal*. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión tradicional, pero operan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.
2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.
3. Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan con lluvia de ideas.

El enfoque más reciente a la toma de decisiones en grupo fusiona la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada. Se denomina *grupo*

*asistido por computadora* o conferencia electrónica. Una vez que la tecnología ha sido dispuesta, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas toman asiento ante una mesa en forma de herradura, vacía excepto por una serie de terminales de computadora. Se presentan los temas a los participantes, quienes escriben sus respuestas en la pantalla de su terminal. Los comentarios individuales y la cuenta de votos se proyectan en una pantalla. Las ventajas que se supone tienen las conferencias electrónicas son el anonimato, honestidad y rapidez.

Los participantes escriben en forma anónima cualquier mensaje que deseen, y con únicamente el toque de una tecla se proyecta éste en la pantalla para que todos lo vean. También permite que la gente sea honesta hasta la barbaridad sin sufrir ningún castigo. Y se supone que es rápida porque se elimina el chismorreo, no hay digresiones en el análisis y muchos participantes “hablan” a la vez sin arrebatarse la palabra. Sin embargo, las primeras evidencias indican que las conferencias electrónicas no tienen los beneficios que se pretenden. Las evaluaciones de estudios numerosos revelan que en realidad llevan a la disminución de la eficacia del grupo, requieren de más tiempo para efectuar tareas y resultaron en menor satisfacción de los miembros en comparación con los grupos cara a cara. No obstante, el entusiasmo actual por las comunicaciones por computadora sugiere que esta tecnología llegó para quedarse y es de esperar que su popularidad aumente en el futuro. Cada una de estas cuatro técnicas de toma de decisiones en grupo tiene su propio conjunto de fortalezas y debilidades. La elección de una sobre otra dependerá de los criterios que se deseen enfatizar y la relación costo-beneficio. Por ejemplo, el grupo interactuante es bueno para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas desarrolla la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo accesible de generar gran número de ideas, y las conferencias electrónicas minimizan la presión social y los conflictos.

### ***Indicadores de La Organización***

#### *Comunicación*

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

La comunicación impulsa a la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. En él se estudiaron estas operaciones cuando se revisó el establecimiento de metas y las teorías del refuerzo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se

desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

### *Procesos de la Comunicación*

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal.

Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización.

Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los canales informales de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales. El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los

símbolos en tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la decodificación del mensaje.

El ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.

#### *Dirección de la Comunicación*

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.

#### *Comunicación hacia abajo*

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. Sin embargo, la comunicación hacia abajo no tiene que ser oral o cara a cara.

Cuando la administración envía cartas a las casas de los empleados para avisarles sobre la nueva política de la organización en relación con las enfermedades, utiliza comunicación hacia abajo. Lo mismo sucede con un correo electrónico

enviado por un líder de equipo a los miembros de éste, en el que les recuerda de un plazo por vencer.

Cuando se entabla comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones de *porque* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explicaban por completo las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “darán pie a un sin fin de embrollos”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los trabajadores y dan apoyo a las decisiones.

Otro problema de la comunicación hacia abajo es su naturaleza de un solo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opiniones. Un estudio de 2006 reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. El autor del estudio hacía la observación de que: “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Anne Mulcahy, CEO de Xerox, sabe que escuchar cuesta trabajo: “escuchar es una de esas cosas de las que es fácil hablar y difícil hacer”. Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación hacia arriba.

### *Comunicación hacia arriba*

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores,

informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas. Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trate de reducir las distracciones (de ser posible, reúnanse en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de su jefe), comuníquese con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de su jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoye los encabezados con acciones posibles (lo que cree debiera de ocurrir), y prepare una agenda para asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe

### *Comunicación lateral*

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral. ¿Por qué hay necesidad de comunicaciones horizontales, si las verticales de una organización o grupo son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

En ciertos casos, estas relaciones laterales se sancionan formalmente. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, las comunicaciones laterales son, desde el punto de vista de la gerencia, buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las comunicaciones laterales son

benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento.

### *Comunicación interpersonal*

¿Cómo transmiten significado los miembros de un grupo entre sí? Hay tres métodos básicos. La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

### *Comunicación oral*

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por tanto, permite la corrección inmediata. Como dijo un profesional: “la comunicación cara a cara sobre la base de la consistencia sigue siendo la mejor forma en que se transmite información hacia y desde los empleados”.

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto” conoce el problema. Cada persona interpreta el mensaje en su propio modo, y cuando éste llega a su destino es frecuente que sea muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmiten hacia arriba y debajo de la

jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que los mensajes se distorsionen.

### *Comunicación escrita*

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

¿Por qué habría de elegir un emisor el uso de la comunicación escrita? Porque es frecuente que ésta sea tangible y verificable. Cuando se imprimen, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación; y el mensaje se puede almacenar por un periodo indefinido. Si hubiera preguntas acerca del contenido del mensaje se dispone de éste de manera física para referencias posteriores. Esta característica tiene importancia particular para las comunicaciones complejas y largas.

El plan de marketing de un producto nuevo, por ejemplo, contiene cierto número de tareas distribuidas durante varios meses. Al ponerse por escrito, aquellos que deben comenzar lo hacen referencia a éste con facilidad durante toda su duración. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. Usted se ve forzado a pensar con más detenimiento sobre lo que quiere decir en un mensaje escrito que en el lenguaje oral. Entonces, es común que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, sean lógicas y claras.

Por supuesto, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo, pues por ejemplo, podría enviarse mucha más información a un profesor de la universidad en una hora de examen oral que en una hora de examen escrito. De

hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. Por tanto, aunque la escritura sea más precisa también consume una gran cantidad de tiempo. La otra desventaja principal es la retroalimentación, o la falta de ella. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, la comunicación escrita no tiene un mecanismo automático.

### *Comunicación organizacional*

En esta sección, pasamos de la comunicación interpersonal a la organizacional. Nuestro interés aquí es describir las redes formales y diferenciarlas de los rumores. En la sección siguiente analizaremos las innovaciones tecnológicas en la comunicación.

#### *Redes formales de grupos pequeños*

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, pueden incluir a cientos de personas y a media docena o más de niveles jerárquicos. La *cadena* sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles. La *rueda* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro. La red de todos los canales con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos auto dirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

#### *Comunicaciones electrónicas*

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en el 71 por ciento de los casos, el principal— son las comunicaciones electrónicas, que

incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (*blogs*) y las videoconferencias. A continuación estudiaremos cada uno.

### *Correo electrónico*

El correo electrónico (o e-mail) utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que es difícil imaginar la vida sin él. Cuando Bill Gates está en el trabajo tiene tres pantallas sincronizadas, dos de las cuales son para el correo electrónico (la otra es Internet Explorer). Como medio de comunicación, el correo electrónico tiene una larga lista de beneficios: los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a una persona o a miles con un solo clic del ratón, se leen por completo según la conveniencia de quien los recibe y el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable.

Por supuesto, el correo electrónico no carece de inconvenientes. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más significativas y lo que las organizaciones deben hacer a fin de reducir o eliminar estos problemas:

### *Interpretar mal el mensaje*

Es cierto que con frecuencia interpretamos mal los mensajes no verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor. Un equipo de investigación de la Universidad de Nueva York descubrió que podemos decodificar de manera acertada la intención y tono de un correo electrónico sólo el 50 por ciento de las veces, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos mucho nuestra capacidad de enviar e interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad. Y si se siente mal por el presunto tono del mensaje de otra persona, recuerde que tal vez lo está interpretando mal.

## *Liderazgo, poder y política*

¿Qué es el liderazgo?

*Liderazgo* y *administración* son dos términos que se confunden con frecuencia.

¿Cuál es la diferencia entre ellos?

John Kotter, de Harvard Business School, argumenta que la administración consiste en trabajar con la complejidad. La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes. A diferencia, el liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos. Robert House, de Wharton School de University of Pennsylvania, coincide básicamente al decir que los gerentes utilizan la autoridad inherente al rango formal que tienen para obtener el acuerdo de los miembros de la organización. La administración consiste en implementar la visión y estrategia que dan los líderes, con la coordinación y asignación del personal de la organización y el manejo de los problemas cotidianos.

Aunque Kotter y House dan definiciones separadas de los dos términos, es frecuente que ambos investigadores y los gerentes profesionales no hagan tales distinciones. Por tanto, necesitamos presentar el liderazgo en una forma que capte la esencia de cómo se utiliza en la teoría y en la práctica. Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a

la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Un último comentario antes de continuar: Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el *status quo*, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

### *Estrés, conflicto y negociación*

#### Enfoques de inspiración al liderazgo

Los enfoques tradicionales del liderazgo, ignoran la importancia del líder como comunicador. La contextualización es una forma de comunicación que da forma al significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Incluye seleccionar y resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se excluyen otros. La contextualización tiene una capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos.

En esta sección se presentan dos teorías contemporáneas del liderazgo con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores

por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y transformacional.

### *Liderazgo carismático*

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Ronald Reagan, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos que se mencionan con frecuencia como ejemplos de líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común? ¿Qué es el liderazgo carismático? Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “regalo”) como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.

Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad. El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo. Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.

Es verdad que los individuos nacen con características que los hacen carismáticos. En realidad, hay estudios de gemelos idénticos que revelan que tienen

calificaciones similares en mediciones de liderazgo carismático, aun si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. Las investigaciones sugieren que la personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático, pues los líderes de este tipo son extrovertidos, confían en sí mismos y están orientados al logro.

Considere al cofundador de CNN, Ted Turner. Al hablar de sí dice que es “una luna llena que opaca a todas las estrellas a su alrededor” y “si tuviera humildad, sería perfecto”. Aunque no todos los líderes carismáticos son tan claros o coloridos como Turner, la mayoría tiene una naturaleza alegre, interesante y dinámica. Aunque una pequeña minoría piensa que el carisma se hereda y por tanto no puede aprenderse, la mayoría de los expertos creen que también es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos y así disfruten de los beneficios que tiene el que los consideren “líderes carismáticos”.

Después de todo, el que heredemos ciertas tendencias no significa que no podamos aprender a cambiar. Un grupo de autores propone que una persona aprende a ser carismática con un proceso de tres etapas. En primer lugar, un individuo necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista; usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a los demás al crear una atmósfera que los inspira a seguirlo. Y en tercero, el individuo saca el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones. Este enfoque de tres etapas parece funcionar, como lo evidencian investigadores que han tenido éxito en hacer que estudiantes de licenciatura de administración “actúen” con carisma. Se pensó que los estudiantes articularan una meta amplia, comunicaran expectativas de alto desempeño, mostraran confianza en la aptitud de sus seguidores para cumplir dichas expectativas y tuvieran empatía con las necesidades de éstos; aprendieron a proyectar una presencia de poder, confianza y dinámica; y practicaron el uso de un tono de voz cautivante y motivador.

Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes para que evocaran características carismáticas no verbales: alternaban entre caminar y sentarse en las orillas de sus escritorios, volteaban hacia los sujetos, mantenían contacto visual directo y adoptaban posturas relajadas y expresiones faciales animadas. Estos investigadores descubrieron que los estudiantes podían aprender a proyectar carisma. Además, los seguidores de ellos tenían un desempeño mayor en su tarea, se ajustaban mejor a ésta, al líder y al grupo, que otros seguidores que trabajaban con grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores En realidad, ¿cómo influyen en sus seguidores los líderes carismáticos? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas. Comienza con la articulación que hace el líder de una visión atractiva. Una visión es una estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al vincular el presente con un futuro mejor para la organización. Por ejemplo, en Apple el líder carismático Steve Jobs articuló una visión de un dispositivo que integrara la tecnología novedosa y fácil de usar. La estrategia de Apple fue crear un producto que tuviera una interfaz amigable para el usuario con la que las canciones se cargaran con rapidez y se organizaran con facilidad.

Fue el primer dispositivo para un mercado amplio que vinculó las capacidades de almacenamiento de datos con las descargas de música. Una visión está incompleta a menos que la acompañe un enunciado de visión. Un enunciado de visión es la articulación formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para “imprimir” en sus seguidores una meta y propósito amplio. Una vez establecidos la visión y su enunciado, el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán, lo que mejora su autoestima y confianza en sí mismos.

A continuación, el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán. Por ejemplo, un estudio de los empleados del banco israelí mostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Por último, el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional para demostrar valentía y convicción respecto de su visión. Hay un contagio emocional en el liderazgo carismático porque los seguidores “atrapan” las emociones que su líder les envía. La próxima vez que mire a Martin Luther King cuando pronunciaba su discurso “Tengo un sueño”, observe las reacciones de la multitud y se dará cuenta de la forma en que un líder carismático transmite sus emociones a sus seguidores.

Debido a que la visión es un componente crítico del liderazgo carismático, debemos aclarar exactamente lo que queremos decir con el término, identificar cualidades específicas de una visión eficaz y dar algunos ejemplos. Un repaso de varias definiciones arroja que una visión difiere en varios sentidos de otras formas de dirección: “una visión tiene un imaginario claro y seductor que ofrece una manera innovadora de mejorar, reconoce y se apega a las tradiciones y conecta con acciones que la gente puede realizar para cambiar. La visión apela a las emociones y energía de las personas. Si se articula con propiedad, una visión genera el entusiasmo que muestra la gente en eventos deportivos y otras actividades recreativas, y lleva esa energía y compromiso al lugar de trabajo”.

Las propiedades clave de una visión parecen ser las posibilidades de inspiración centradas en los valores, realizables, con imágenes y articulación superiores. Las visiones deben poder crear posibilidades que inspiren, ser únicas y ofrecer un orden nuevo capaz de producir diferenciación organizacional. Es probable que una visión falle si no ofrece un panorama mejor del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables

se ajustan a los tiempos y a las circunstancias y reflejan lo único de la organización, y las personas la que integran deben creer que la visión es alcanzable. Debe ser percibida como difícil pero realizable. Asimismo, las visiones que tienen articulación clara y con imágenes poderosas se captan y aceptan mejor.

¿Cuáles son algunos ejemplos de visiones? Rupert Murdoch tuvo una del futuro de la industria de las comunicaciones con la combinación del entretenimiento y los medios. A través de News Corporation, Murdoch tuvo éxito en integrar una red de noticias, estaciones de televisión, estudios de cine, publicaciones y distribución global a través de satélites. John Malone, de Liberty Media, dice que News Corporation no solo integró la televisión por cable y la televisión por satélite, sino que también creó una posición estratégica del mundo. La visión última de Mary Kay Ash de hacer de las mujeres empresarias que vendieran productos y mejoraran su autoimagen, dio ímpetu a su compañía de cosméticos. Y Michael Dell creó una visión de negocios que permite a Dell Computer vender y entregar una PC terminada directamente al consumidor en menos de ocho días.

¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación? Hay un cuerpo creciente de investigaciones que muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático, el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores. Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo mayor en el trabajo y, debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande. También parece que las organizaciones con CEOs carismáticos son más rentables y los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas por sus clases.<sup>16</sup> Sin embargo, hay evidencias numerosas que indican que el carisma no siempre es generalizable; es decir, su eficacia depende de la situación. El carisma parece tener más éxito cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un grado alto de tensión e incertidumbre. Esto tal vez explica que los líderes

carismáticos surjan en la política, religión, tiempos de guerra o cuando una empresa comienza o enfrenta una crisis que amenaza su supervivencia.

Por ejemplo, hacia 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. A principios de la década de 1970, cuando Chrysler Corp. enfrentaba la quiebra, necesitaba un líder carismático con ideas no convencionales como Lee Iacocca, para que reinventara la compañía. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo persuadió a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como CEO interino e inspirara a la empresa para que regresara a sus raíces innovadoras.

Además de ideología e incertidumbre, otro factor situacional que limita el carisma parece hallarse en la organización. Hay que recordar que la creación de una visión es un componente clave del carisma, pero es común que las visiones se apliquen a organizaciones completas o a divisiones grandes. Tienden a ser creadas por altos ejecutivos, por lo que es probable que el carisma tenga más relevancia directa para explicar el éxito y fracaso de los ejecutivos superiores que el de los gerentes de menor nivel. Así que aun cuando haya individuos que tengan una personalidad inspiradora, es más difícil utilizar sus cualidades de liderazgo carismático en puestos administrativos de bajo nivel. Los gerentes de rango bajo *pueden* crear visiones que rijan a sus unidades, sólo que es más difícil definir las y alinearlas con las metas más grandes de la organización como un todo.

Por último, el liderazgo carismático influye más en ciertos seguidores que en otros. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que las personas son especialmente receptivas a un líder carismático cuando sienten una crisis, están sujetas a estrés o temen por sus vidas. Más en general, ciertos tipos de personalidad son más susceptibles al liderazgo por carisma. Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su bienestar, es más probable que absorba la dirección de un líder que establezca su propia manera de avanzar o pensar.

### *Liderazgo transformacional*

Otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. La mayor parte de las teorías presentadas en el capítulo anterior: por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta, se refieren a los líderes transaccionales. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea.

Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Algunos ejemplos de líderes transformacionales son Andrea Jung, de Avon; Richard Branson, de VirginGroup y JimMcNerney de Boeing. Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye *sobre* el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que si usted es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sólo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales

### *La ética y el liderazgo*

Es sorprendente que el tema de la ética y el liderazgo haya recibido tan poca atención. Sólo hasta hace poco los investigadores de la ética y del liderazgo empezaron a considerar las implicaciones éticas al respecto. ¿Por qué hasta ahora? Una razón es el interés general creciente que hay en la ética en el campo de la administración. Otra razón tal vez sea el descubrimiento que han hecho los biógrafos de que muchos de nuestros líderes del pasado –como Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson– cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, incluso ligan la compensación de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño en palabras del CEO de Boeing, JimMcNerney.

La ética toca al liderazgo en varios aspectos. Por ejemplo, los líderes transformacionales han sido descritos por una autoridad como personas que aprecian la virtud moral cuando intentan cambiar las actitudes y comportamientos de sus seguidores. Asimismo, el carisma tiene un componente ética, pues los líderes faltos de ella tal vez utilicen su carisma para aumentar su *poder sobre* sus seguidores, para dirigirlos hacia sus fines personales. Se considera que los líderes éticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros. También está el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo cuando se asignan salarios enormes, bonos y opciones sobre acciones, mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos quienes dan el tono moral en una organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar éstos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del liderazgo carismático socializado –el liderazgo que transmite valores

centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética. El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar si un líder es eficaz se deben considerar tanto los medios que usó para alcanzar sus metas como el contenido moral de éstas.

### *Una definición de poder*

El poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. Esta definición implica un potencial que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de dependencia. El poder puede existir sin que se use. Por tanto, es una capacidad o potencial. Alguien puede tener poder pero no imponerlo. Es probable que el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Entre mayor sea la dependencia de B con respecto de A, mayor es el poder de A en la relación. A su vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe B y la importancia que éste coloca en aquella que A controla.

Una persona tiene poder sobre usted solo si él o ella controlan algo que usted desea. Si usted quiere obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único docente que lo imparte, él o ella tiene poder sobre usted. Sus alternativas están muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si usted estudia con dinero totalmente aportado por sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos tienen sobre su persona. Usted depende de ellos para el apoyo financiero, pero una vez que sale de la escuela, consigue un trabajo y tiene buenos ingresos, el poder de sus padres se reduce bastante. ¿Cuántos de nosotros (no) hemos sabido o escuchado de un pariente rico que controla gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de “dejarla fuera de la herencia”?

### *Comparación del liderazgo y el poder*

Los líderes usan el poder como un medio de alcanzar las metas grupales. Los líderes logran metas, y el poder es un medio que facilita su logro. ¿Qué diferencias hay entre los dos términos? Una se relaciona con la compatibilidad de objetivos. El poder no requiere esta compatibilidad, sino solo dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se centra en la influencia hacia abajo sobre los seguidores, minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y hacia arriba. El poder no. Una diferencia más tiene que ver con el énfasis de las investigaciones. En su mayor parte, las investigaciones sobre liderazgo hacen énfasis en el estilo. Buscan responder preguntas tales como: ¿Cuánto apoyo debe dar el líder? ¿Cuántas decisiones deben compartirse con los seguidores? A diferencia, las investigaciones sobre el poder han tendido a incluir un área más amplia y a centrarse en tácticas para generar la conformidad. Ha ido más allá del individuo en el ejercicio del poder porque éste puede usarse por grupos o personas individuales para controlar a otros individuos o grupos.

El poder formal: se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. El poder formal proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o de la autoridad formal.

Poder coercitivo: El poder coercitivo depende del miedo. Una persona reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que pueden ocurrir si falla en su cumplimiento. Se basa en la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como infligir dolor, generación de frustración a través de la restricción de los movimientos, o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad. A nivel organizacional, *A* tiene poder coercitivo sobre *B* si *A* lo puede despedir, suspender o bajar de categoría, con la suposición de que *B* valora su trabajo. De manera similar, si *A* puede asignar a *B* actividades de trabajo que éste encuentra desagradables o lo trata en una forma que a *B* le parece embarazosa, *A* tiene poder coercitivo sobre *B*. El poder coercitivo también surge de la posesión de información

clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan hacen a éstos dependientes de ellos.

**Poder de recompensa:** Lo opuesto al poder coercitivo es el poder de recompensa. Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios; entonces, alguien que distribuye premios que otros consideran valiosos tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser financieras como controlar el nivel salarial, aumentos y bonos; o no financieros inclusive los reconocimientos, ascensos, asignación de trabajo interesante, colegas amistosos y turnos de trabajo preferentes o territorios de venta codiciados. El poder coercitivo y el de recompensas son contrapartes uno del otro. Si puede retirar algo que otro valora positivamente o infligirle un valor negativo, usted tiene poder coercitivo sobre esa persona.

**Poder legítimo:** En los grupos formales y organizaciones, es probable que el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea la posición que alguien tiene en la estructura. Esto se llama poder legítimo. Representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales. Las posiciones de autoridad incluyen el poder coercitivo y el de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que los otros dos. En específico, incluye que los miembros de una organización acepten la autoridad de un puesto. Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de barco (suponiendo que sus directivos son vistos como portadores de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

**El Poder personal:** usted no tiene que tener un puesto formal en una organización para tener poder. Muchos de los diseñadores de chips más competitivos y productivos en Intel, por ejemplo, tienen poder, pero no son gerentes ni tienen poder formal. Lo que poseen es poder personal: el que viene de las características

únicas de un individuo. En esta sección veremos dos bases del poder personal: la experiencia y el respeto y admiración de los demás.

El poder del experto: es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, aptitudes o conocimiento especiales. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia a medida que el mundo se ha orientado más hacia la tecnología. Conforme los trabajos se hacen más especializados, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general se acepta que los físicos tienen experiencia técnica y por tanto tienen el poder del experto: la mayoría de nosotros seguimos los consejos que nuestros doctores nos dan. Sin embargo, también es importante reconocer que los especialistas en computación, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas, son capaces de manejar el poder como resultado de su experiencia.

El poder referente: se basa en la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradecerle. El poder referente se desarrolla por la admiración de otro y el deseo de ser como esa persona. Por ejemplo, ayuda a explicar por qué se pagan millones de dólares a las celebridades con objeto de que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la selección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito. Con un poco de práctica, usted y yo tal vez podríamos grabar un comercial de ventas como estas celebridades, pero el público consumidor no nos identifica ni a usted ni a mí. Una de las formas en que los individuos adquieren poder referente es mediante el carisma. Ciertas personas tienen poder referente, porque si bien no tienen puestos de liderazgo son capaces de influir en otros debido a su dinamismo carismático, simpatía y efectos emocionales que tienen sobre nosotros.

### *Política: El poder en acción*

Cuando las personas se reúnen en grupos, el poder se ejerce. Los individuos quieren hacerse de un nicho en el cual tengan influencia, obtengan recompensas y avancen en sus carreras. Cuando en las organizaciones los empleados convierten su poder en acción, los describimos como dados a la política. Aquellos con buenas aptitudes políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder con eficacia.

### *Definición de política organizacional*

No faltan definiciones de *política organizacional*. Sin embargo, en esencia se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización o en los comportamientos de los miembros que practican el autoservicio y no reciben sanciones organizacionales. Para nuestros propósitos, definiremos el comportamiento político en las organizaciones como aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta. Tal definición agrupa elementos clave de lo que la mayoría de las personas quiere decir cuando hablan de la política organizacional.

El comportamiento político cae fuera de los requerimientos de trabajo específicos, y requiere de la intención de usar las bases de poder de alguien. Además, nuestra definición agrupa los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos usados para la *toma de decisiones* cuando plantea que la política tiene que ver con la “distribución de las ventajas y desventajas al interior de la organización”. Nuestra definición tiene amplitud suficiente para incluir comportamientos políticos variados tales como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial sobre las actividades organizacionales, intercambiar favores con otros miembros de la organización para beneficio mutuo, y cabildear a favor o en contra de un individuo o

alternativa de decisión particular. Un comentario final en relación con lo que se conoce como la dimensión “legítima o ilegítima” del comportamiento político.

El comportamiento político legítimo se refiere a la política normal de cada día: quejarse con un supervisor, saltarse a la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizacionales por inacción o apego excesivo a las reglas, y desarrollar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales propias. Por otro lado, también hay un comportamiento político ilegítimo que viola las reglas implícitas del juego. Quienes se involucran en tales actividades extremas con frecuencia son descritos como individuos que practican la “guerra sucia”. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, delaciones y protestas simbólicas tales como usar vestimenta no ortodoxa o botones de protesta y grupos de empleados que se reportan enfermos simultáneamente.

La gran mayoría de todas las acciones políticas en una organización son del tipo legítimo. Las razones son pragmáticas: las formas extremas de comportamiento político entrañan un riesgo real de perder la membresía en el grupo o de que haya sanciones extremas contra quienes las utilicen y luego dejarlos sin poder para que no lo pongan en práctica.

### *La realidad de la política*

La política es un hecho de la vida de las organizaciones. Las personas que ignoran este hecho lo hacen bajo su propio riesgo. Pero se preguntará, ¿por qué debe existir la política? ¿No es posible que una organización esté libre de ella? Sí es *posible*, pero improbable. Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses. Esto plantea el potencial de conflicto respecto de los recursos. Algunos ejemplos de éstos en cuya asignación no estarán de acuerdo los miembros de la empresa son los presupuestos departamentales, asignaciones de espacio, responsabilidades en los proyectos, y ajustes de salario.

También en las organizaciones los recursos son limitados, lo que con frecuencia vuelve real el conflicto potencial. Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los elementos de la organización satisfarían sus metas. Pero como están limitados no es posible atender los intereses de todos. Además, verdad o no, las ganancias de un individuo o grupo con frecuencia son *percibidas* como si fueran a expensas de otros integrantes de la organización. Estas fuerzas crean competencia entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

El factor que tal vez sea el más importante generador de política dentro de las organizaciones es el darse cuenta de que la mayor parte de “hechos” que se usan para asignar los recursos escasos está abierta a la interpretación. Por ejemplo, ¿qué es lo que constituye un *buen* desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué es un trabajo *insatisfactorio*? El punto de vista de alguien acerca de que cierto acto es un “esfuerzo altruista para beneficiar a la organización” es visto por otra como un “intento descarado de satisfacer el interés propio”.

Por último, debido a que la mayor parte de decisiones tiene que tomarse en un clima de ambigüedad donde los hechos rara vez son completamente objetivos, por lo que están abiertos a la interpretación las personas en las organizaciones usarán cualquier influencia que puedan para plantear los hechos que den apoyo a sus metas e intereses. Eso, por supuesto, produce las actividades que llamamos *politiquear*. Por tanto, la respuesta a la pregunta anterior acerca de si es posible que una organización esté libre de política, es “sí”, si todos los miembros de ella tienen las mismas metas e intereses, si los recursos organizacionales no son escasos, y si las calificaciones del desempeño son absolutamente claras y objetivas. Pero eso no describe el mundo organizacional en que vivimos la mayoría.

*Factores que contribuyen al comportamiento político*

No todos los grupos u organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas se hace política en forma abierta y rampante, mientras que en otras tiene un papel pequeño para influir en otros. ¿Por qué esta variación? Las investigaciones y observaciones recientes han identificado cierto número de factores que parecen estimular el comportamiento político. Algunas son características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas que emplea la organización; otras son resultado de la cultura de la organización o ambiente interno.

### *Factores individuales*

A nivel individual, los investigadores han identificado ciertas características de personalidad, necesidades y otros factores que son probable se relacionen con el comportamiento político. En términos de características, se observa que los empleados que tienen mucha vigilancia de sí mismos, poseen un locus interno de control, y tienen mucha necesidad de poder, es más probable que se involucren en comportamiento político. Quien se auto vigila es más sensible a cuestiones sociales, tiene niveles altos de conformidad social, y es más probable que tenga más aptitudes en comportamiento político que quienes ejercen poca vigilancia de sí mismos.

Los individuos con locus interno de control son más proclives a tomar una actitud proactiva y tratar de manipular las situaciones en su favor, debido a que piensan que creen controlar su ambiente. No es sorprendente que la personalidad maquiavélica caracterizada por la voluntad de manipular y el deseo de poder se encuentre cómoda con el uso de la política como un medio para satisfacer sus intereses personales. Además, la inversión que hace un individuo en la organización, sus alternativas percibidas y expectativas de éxito, influirán en el grado en que él o ella perseguirán los medios ilegítimos de acción política. Entre más haya invertido una persona en términos de expectativas de mayores beneficios futuros, más tiene que perder si es obligada a salir y es menos probable que utilice medios ilegítimos.

Entre más oportunidades de trabajo tiene un individuo gracias a un mercado favorable o a la posesión de aptitudes o conocimientos escasos, reputación prominente o contactos influyentes fuera de la organización— más factible es que se arriesgue a cometer acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene pocas expectativas de éxito si emplea medios ilegítimos, es improbable que trate de hacerlo. Las expectativas altas de éxito en el uso de medios ilegítimos es el ámbito de individuos experimentados y poderosos con aptitudes políticas desarrolladas, con empleados inexpertos e ingenuos que subestimen sus capacidades.

La práctica de la evaluación del desempeño está lejos de ser una ciencia exacta. Entre más usen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, hagan énfasis en una sola medición del resultado, o permitan que pase mucho tiempo entre el momento en que se realizó una acción y el de su evaluación, más probable es que un empleado se evada con politiquería. Los criterios subjetivos para evaluar el desempeño crean ambigüedad. El uso de una sola medición de resultados invita a los individuos a hacer lo que sea necesario para “verse bien” en esa medición, pero es frecuente que sea a expensas de realizar bien otras partes importantes del trabajo que no se evalúan. La cantidad de tiempo que transcurra entre una acción y su evaluación también es un factor relevante. Entre más largo sea el tiempo más improbable es que al empleado se le encuentre responsabilidad por sus comportamientos políticos.

En los últimos 25 años, ha habido un movimiento general en Norteamérica y las naciones más desarrolladas hacia hacer menos autocráticas a las organizaciones. Se pide a los directivos de éstas que se comporten en forma más democrática. Se les pide que permitan que los empleados los aconsejen en las decisiones y que se basen más en los aportes grupales para el proceso de decidir. Sin embargo, tales movimientos hacia la democracia no necesariamente son aceptadas por gerentes individuales. Muchos de ellos acomodan sus puestos a fin de tener poder legítimo para tomar decisiones unilaterales. Pelean duro y con frecuencia pagan costos

personales elevados para lograr sus puestos de influencia. Compartir su poder con otros va directamente contra sus deseos. El resultado es que los gerentes, en especial quienes comenzaron sus carreras en las décadas de 1960 y 1970, tal vez utilicen los comités, conferencias y reuniones que se les exigen, en forma superficial, como arena para maniobrar y manipular.

Entre más presiones sientan los empleados para desempeñarse bien, más entrarán a la politiquería. Cuando se hace a las personas estrictamente responsables de los resultados, se les somete a mucha presión por “verse bien”. Si una persona percibe que toda su carrera depende de las cifras de ventas del próximo trimestre o del informe de productividad de la planta del mes siguiente, tiene una motivación para hacer lo que sea necesario para asegurarse de que los números se vean favorables.

Por último, cuando los empleados miran a las personas de la alta dirección involucrarse en comportamientos políticos, en especial cuando lo hacen con éxito y se los premia, se crea un clima de apoyo a la politiquería. En cierto sentido, que lo hagan los altos directivos da permiso a los empleados sin tanto nivel en la organización para jugar a la política, pues está implícito que dicha conducta es aceptable.

*¿Cómo responden las personas a la política organizacional?*

Trish O'Donnell habla sobre su trabajo como escritora en una serie semanal de comedia televisiva, pero detesta la política interna. “Hay un par de escritores aquí que pasan más tiempo haciendo la barba al productor ejecutivo que trabajando. Y es muy claro que nuestro guionista principal tiene a sus favoritos. Si bien me pagan mucho y realmente puedo usar mi creatividad, me siento mal por tener que estar alerta contra quienes apuñalan por la espalda y de tener que promover constantemente mis contribuciones. Estoy cansada de hacer la mayor parte del trabajo y tener poco crédito”. Los comentarios de Trish O'Donnell, ¿son comunes de las personas que

laboran en lugares muy politizados? Todos conocemos amigos o parientes que sequejan a menudo sobre la política en su trabajo. Pero, ¿cómo reacciona la gente en general a la política organizacional? Veamos las evidencias.

En el análisis que hicimos antes, en este capítulo, de los factores que contribuyen al comportamiento político, nos centramos en los resultados favorables para los individuos que se involucran con éxito en la politiquería. Pero para la mayoría de las personas con aptitudes políticas modestas o que no están dispuestas a participar en el juego de la política, los resultados tienden a ser sobre todo negativos. Por ejemplo, existen evidencias muy fuertes que indican que la política organizacional se relaciona negativamente con la satisfacción en el trabajo.

La percepción de la política, también tiende a incrementar la ansiedad y el estrés. Esto parece deberse a la percepción de que al no participar en la política, alguien puede estar perdiendo terreno ante otros que sí son politiqueros activos; o a la inversa, debido a las presiones adicionales que sienten las personas por haber entrado a competir en la arena política. No es sorprendente que cuando la política se hace demasiado difícil de manejar, lleva a renunciar a los trabajadores. Por último, hay evidencias preliminares de que la política lleva a bajas en el desempeño que reportan los empleados. Esto ocurre porque éstos perciben que los ambientes políticos son injustos, lo que los desmotiva.

Además de estas conclusiones, se han observado varios calificadores interesantes. En primer lugar, la relación política-desempeño parece estar moderada por el entendimiento de un individuo de los “cómo” y “porqués” de la política organizacional. “Un individuo que comprenda con claridad quiénes es responsable de tomar las decisiones y por qué fueron seleccionados para ello, entenderá mejor cómo y por qué ocurren las cosas en la forma en que lo hacen, que otro que no entienda el proceso de toma de decisiones en la organización” Cuando tanto la política como el entendimiento son altos, es probable que aumente el desempeño debido a que el

individuo ve a las acciones políticas como una oportunidad. Esto es consistente con lo que se espera de personas con aptitudes políticas bien aplicadas. Pero cuando el entendimiento es poco, es más probable que éstas vean la política como una amenaza, lo que tendría un efecto negativo en el desempeño en el trabajo.

En segundo lugar, cuando se ve a la política como amenaza y se responde a ella en forma consistente a la defensiva, es casi seguro que eventualmente surgirá resultan dos negativos. Cuando las personas perciben como una amenaza a la política en lugar de una oportunidad, es frecuente que respondan con comportamientos defensivos: comportamientos reactivos y protectores para evitar acción, culpa o cambio. Y con frecuencia los comportamientos defensivos se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y su ambiente. A corto plazo, el empleado tal vez perciba que su defensa protege sus intereses. Pero a largo plazo va en su contra. Las personas que confían en la defensa encuentran que, eventualmente, es la única manera en que saben comportarse. En ese punto, pierden la confianza y apoyo de sus compañeros, jefes, empleados y clientes.

Los pocos estudios que han incluido a otros países sugieren algunas modificaciones menores. Los israelitas y británicos, por ejemplo, parecen responder en general como los estadounidenses. Es decir, la percepción de política organizacional entre los empleados de estos países se relaciona con la menor satisfacción en el trabajo y la mayor rotación. Pero en aquellos países que son más inestables en su política, como Israel, los empleados parecen tener más tolerancia a los procesos políticos intensos en el sitio de trabajo. Esto tal vez se deba a que la gente de esos países suele sostener luchas por el poder y tiene más experiencia en sortearlas. Esto sugiere que las personas de naciones del Medio Oriente o Latinoamérica, turbulentas en lo político, aceptan más la política organizacional, y están más dispuestas a usar tácticas agresivas en el sitio de trabajo que quienes provienen de países como Gran Bretaña o Suiza.

## *Cambio y desarrollo organizacional*

### *Fuerzas para el cambio*

En la actualidad, ninguna compañía está en un ambiente particularmente estable. Aun las industrias estables por tradición, las de la energía y aparatos han experimentado y continuarán experimentando un cambio turbulento. Las compañías que ocupan una participación dominante en el mercado de sus industrias deben cambiar, a veces radicalmente. Al mismo tiempo que Microsoft lucha con el lanzamiento de su nuevo sistema operativo tan controvertido Vista también trata de vencer a las compañías más pequeñas como Google que ofrecen cada vez más paquetes de software gratuitos basados en Web. Lo bien que se desempeñe Microsoft no sólo es función de administrar un cambio, sino de lo bien que maneje los cambios tanto de corto plazo como de largo plazo. Así, los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy requieren adaptación, y a veces respuestas radicales y rápidas. “Cambiar o morir...” es el grito que lanzan los directivos en todo el mundo el día de hoy.

En ciertas secciones de este libro hemos estudiado la *naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo*. Por ejemplo, casi todas las organizaciones han tenido que ajustarse a un ambiente multicultural. Los cambios demográficos, inmigración y subcontratación también han transformado la naturaleza de la fuerza de trabajo.

La *tecnología* está cambiando los puestos y las organizaciones. Apenas en el tiempo que le toma a una organización adaptarse a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicas. No es difícil imaginar que la sola idea de oficina sea un concepto anticuado en el futuro cercano.

Los *choques económicos* han seguido imponiendo cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en años recientes en empresas.com, hicieron a decenas

de miles de inversionistas millonarios de la noche a la mañana, después colapsaron y arrastraron a otras en su caída. Y las tasas bajas de interés primero estimularon un aumento en los valores de las casas, ayudaron a sostener el gasto de los consumidores y beneficiaron a muchas industrias, en especial la de construcción y banca. Sin embargo, cuando estalló la burbuja, los negocios de esas industrias padecieron. La *competencia está cambiando*. La economía global significa que es probable que los competidores lleguen del otro lado del océano o del otro lado de la ciudad.

La mayor competencia significa que las empresas exitosas serán aquellas que cambien como respuesta a la competencia. Tendrán que desarrollar nuevos productos con rapidez e introducirlos al mercado a la brevedad. Se basarán en corridas de producción pequeñas, ciclos breves del producto y una corriente continua de productos nuevos. En otras palabras, serán flexibles. Requerirán una fuerza de trabajo igualmente flexible y rápido en sus respuestas para que se puedan adaptar a los cambios veloces y a condiciones radicales.

Las *tendencias sociales* no permanecen estáticas. Por ejemplo, a diferencia de lo que pasaba hace 15 años, las personas encuentran y comparten información en los grupos de conversación (chats) de Internet. Los babyboomers han empezado a jubilarse y los consumidores hacen sus compras con mayor frecuencia en tiendas distribuidoras que son grandes minoristas y en línea. Una compañía como Liz Claiborne necesita ajustar continuamente sus estrategias de productos y marketing debido a su sensibilidad a las tendencias sociales cambiantes; como cuando se deshizo de ciertas marcas (como Ellen Tracy) y dejó de enfocarse en las tiendas departamentales grandes del estilo de Macys como sus vendedoras, recortó sus operaciones y despidió a parte de su personal.

### *Cambio planeado*

Un grupo de trabajadoras domésticas que trabajaban en un pequeño hotel, se enfrentó al dueño con estas palabras: “es muy difícil para la mayoría de nosotras manejar un representante. Cada uno de nosotras tiene responsabilidades familiares personales importantes. Y los horarios rígidos no funcionan con nosotras, vamos a comenzar a buscar otro trabajo si usted no flexibiliza nuestro horario”. El propietario escuchó el ultimátum del grupo y estuvo de acuerdo con su solicitud. Al día siguiente el dueño introdujo un plan de horario flexible para las empleadas.

Un fabricante importante de automóviles dedicó varios miles de millones de dólares a la instalación de robots de frontera. Una de las áreas que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad. El equipo sofisticado controlado por computadoras mejoraría de manera significativa la capacidad de la empresa para detectar y corregir defectos. Debido a que el equipo nuevo cambiaría ampliamente los trabajos de las personas del área de control de calidad y a que la administración preveía una resistencia considerable por parte de los trabajadores, los ejecutivos desarrollaron un programa que los ayudara a familiarizarse con las máquinas y a manejar su ansiedad.

Los dos escenarios descritos son ejemplos del cambio. Es decir, los dos tienen que ver con hacer las cosas de una manera diferente. Sin embargo, sólo el segundo escenario describe un cambio planeado. Muchos cambios en las organizaciones se parecen al que ocurrió en el hotel: tan sólo ocurren. Algunas organizaciones tratan al cambio como algo accidental. A nosotros nos interesan las actividades del cambio que son proactivas y que tienen un propósito.

En este capítulo estudiamos el cambio como una actividad intencional orientada al logro de metas. ¿Cuáles son las metas del cambio planeado? en esencia

hay dos. La primera busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. La segunda trata de cambiar el comportamiento de los empleados. Si una organización ha de sobrevivir debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las instituciones del gobierno emiten nuevas leyes, salen del negocio fuentes importantes de suministros o tienen lugar otros cambios similares en el ambiente, la organización necesita adaptarse. Los esfuerzos por estimular la innovación, el dar poder a los empleados e introducir equipos de trabajo, son ejemplos de actividades de campo planeado dirigido a responder a cambios en el ambiente.

Debido a que el éxito o fracaso de una organización en esencia se deben a las cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también tiene que ver con la modificación del comportamiento de individuos y grupos dentro de la organización. Más adelante, en este capítulo, revisaremos algunas técnicas que usan las organizaciones para hacer que las personas se comporten de manera diferente en las tareas que realizan y en sus interacciones con los demás.

¿Quién es responsable en las empresas de dirigir las actividades para el cambio? La respuesta es los agentes del cambio. Los agentes del cambio son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externos. Un ejemplo contemporáneo de agente del cambio es Lawrence Summers, antiguo presidente de la Universidad de Harvard. Cuando aceptó la presidencia en 2001, Summers buscó activamente modificar a la complaciente institución por medio de, entre otras cosas, dirigir la batalla para cambiar el currículum de licenciatura, proponer que la universidad enfrentara más directamente los problemas en la educación y la salud pública, y reorganizar para consolidar más poder en la presidencia. Sus esfuerzos para el cambio generaron una resistencia enorme, en particular entre los profesores de Harvard. Finalmente, en 2006, cuando Summers hizo comentarios que sugerían que las mujeres tenían menos

capacidad para destacar en ciencia que los hombres, el profesorado de Harvard se agitó, y en unas cuantas semanas Summers fue obligado a renunciar. A pesar del apoyo que tenía Summers entre los estudiantes una encuesta realizada poco antes de su renuncia demostró que los estudiantes lo apoyaban en una proporción de tres a uno—, sus esfuerzos para el cambio habían pisado demasiados callos. En 2007 fue sustituido por Drew Gilpin Faust, primera presidenta mujer de Harvard, quien prometió ser menos agresiva para instituir los cambios. El caso de Summers ilustra que muchos agentes del cambio fallan debido a que los miembros de la organización se resisten al cambio. En la siguiente sección se estudia la resistencia al cambio y lo que puede hacerse al respecto.

#### Resistencia al cambio

Uno de los descubrimientos mejor documentado en los estudios sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones es que tanto éstas como sus miembros se resisten al cambio. Un estudio reciente demostró que incluso cuando se muestra a los empleados cartas que sugieren la necesidad de un cambio, ellos mencionan cualesquiera datos que puedan demostrar que todo está bien y que no hay necesidad de cambiar. Nuestros egos son frágiles y es frecuente que veamos al cambio como algo amenazador.

En cierta forma, la resistencia al cambio es positiva. Hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o al cambio de línea de productos estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión.

Pero hay una desventaja definida a la resistencia al cambio, y es que obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápido expresando sus quejas, disminuyendo el ritmo de trabajo, amenazando con ir a la huelga, etc. El mayor desafío es administrar la resistencia que es implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil pérdida de lealtad con la organización, carencia de motivación para trabajar, más errores y fallas, mayor ausentismo por “enfermedad” y por ello es más difícil de detectar. De manera similar, las acciones diferidas ocultan la relación que hay entre el origen de la resistencia y las reacciones respectivas

Un cambio tal vez produzca lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia aflora semanas, meses o incluso años más tarde. O un solo cambio que por sí solo tendría poco efecto se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio crecen y luego explotan como respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción precedente. Por supuesto, la resistencia sólo se difirió y se acumuló. Lo que surge es la respuesta a la acumulación de cambios previos.

Las fuerzas individuales de la resistencia residen en las características básicas humanas tales como percepción, personalidad y necesidades. Los orígenes organizacionales residen en la estructura de las organizaciones en sí mismas. Antes de avanzar en el estudio de las formas de vencer la resistencia al cambio, es importante notar que no todos los cambios son buenos. Las investigaciones han demostrado que a veces el énfasis en tomar decisiones con rapidez lleva a que éstas sean malas. En ocasiones, la línea entre la resistencia necesaria al cambio y caer en la “trampa de la velocidad” es muy tenue. Es más, en ocasiones en la “niebla del cambio” aquellos

que lo inician no se dan cuenta de toda la magnitud de los efectos que ocasionará o de sus costos verdaderos para la organización. Así, aunque la perspectiva que se toma por lo general es rápida, el cambio transformacional es bueno, pero no siempre este es el caso. Algunas organizaciones, tales como BaringBro.

### *Desarrollo organizacional*

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupales y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Pretende aprovechar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas de manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido de otros cambios en el ambiente.

El DO ayuda a los administradores a reconocer que las organizaciones son sistemas con relaciones interpersonales dinámicas que los mantienen unidos. El siguiente paso razonable es modificar grupos, unidades y organizaciones enteras para apoyar, no necesariamente reemplazar, las iniciativas de cambio. En conclusión, el objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la auto renovación. El DO se basa en una orientación de sistemas, modelos causales y una serie de supuestos clave que lo guían.

### *Fundamentos de DO*

#### *Orientación de sistemas*

El cambio es tan frecuente en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y

aprovechar las oportunidades que el cambio genera. Algunas organizaciones han crecido tanto, con cientos de miles de empleados distribuidos por todo el mundo, que es difícil mantener un esfuerzo coordinado entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa integral que se ocupa de las interacciones de diversas partes de la organización a medida que se afectan entre sí. El DO se relaciona con la interacción de la estructura, la tecnología y el personal, y además, con el comportamiento de los empleados de diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Se centra en responder dos preguntas: ¿todas estas partes son eficaces cuando trabajan juntas? ¿Cómo serían más eficaces? Atribuye importancia prioritaria a la relación entre las partes, no sólo a las partes en sí mismas.

### *Entender la causalidad*

Una contribución de la orientación de sistemas es ayudar a los administradores a considerar sus procesos organizacionales como un modelo con tres tipos de variables: 24 causales, de intervención y de resultado final. Las variables causales son las más importantes porque afectan tanto a las variables de intervención como a las de resultado final. Las variables causales son las que la administración puede cambiar de manera más directa, pues incluyen la estructura organizacional, controles, políticas, capacitación, una amplia gama de conductas de liderazgo y las iniciativas de DO.

Las variables de intervención reciben la influencia inmediata de las variables causales; incluyen las actitudes, las percepciones, la motivación y las conductas competentes de los empleados, así como el trabajo en equipo e incluso las relaciones intergrupales. Por último, las variables de resultado final representan los objetivos que persigue la administración. Por lo general, entre ellas se encuentran una mayor productividad, aumento de ventas, menores costos, clientes más leales y mayores ganancias. Estas variables representan la razón para iniciar un programa de DO.

### *Supuestos básicos del desarrollo organizacional*

Los profesionales de DO establecen una serie de supuestos que guían sus acciones. A veces, estas acciones son implícitas y deben examinarse para permitir el aprendizaje de doble ciclo. Es importante que los administradores identifiquen esos supuestos para que estén conscientes de su efecto. Los supuestos del DO deben compartirse con los administradores y empleados de forma que esos grupos entiendan claramente el fundamento del programa de DO que se quiere aplicar. Es posible establecer una amplia gama de supuestos, aunque algunos son relativamente comunes en los ámbitos individual, grupal y organizacional. Por lo general, los defensores del DO tienen un punto de vista muy positivo sobre las capacidades, el potencial no aprovechado y los intereses de todos los individuos. Este punto de vista radica en los valores humanistas implícitos en la teoría del DO.

Los grupos y equipos se consideran los componentes de una organización, pero, como son poderosos y complejos, no siempre son fáciles de cambiar. Las organizaciones tradicionales se ven como burocracias rígidas que en ocasiones limitan el desarrollo y crecimiento de los empleados, pero que tienen la posibilidad de experimentar conflictos positivos y compatibilidad de metas.

### *Características del desarrollo organizacional*

Varias características están implícitas en la definición de DO, como su orientación de sistemas; muchas son congruentes con los temas principales del comportamiento organizacional que se presentó anteriormente en este libro. Estas características se analizan en los párrafos siguientes. Aunque algunas difieren considerablemente de las iniciativas de cambio tradicionales, el DO ya afecta la manera de diseñar y presentar los programas de cambio organizacional.

### *Valores humanistas*

Los programas de DO suelen basarse en valores humanistas, que son convicciones positivas sobre el potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaz y autorrenovable, una organización necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus contribuciones. El mejor ambiente para ese crecimiento es uno que destaque la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y el enfrentamiento constructivo. Todos estos factores proporcionan una base de valores a las iniciativas de DO y ayudan a garantizar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

### *Uso de un agente de cambio*

Por lo general, los programas de DO recurren a uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa usualmente como catalizador, es decir, activa el cambio dentro del sistema pero mantiene una relativa independencia de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, suelen ser consultores externos a la empresa. La ventaja de los agentes externos es que son más objetivos y tienen experiencias diversas. También poseen la capacidad de operar independientemente de la jerarquía y la política de la empresa. Además, operan como “pararrayos” que absorben buena parte del antagonismo residual entre algunas personas que siguen resistiéndose incluso después de que termina el cambio.

Para compensar su conocimiento limitado de la organización, los agentes externos se unen a un coordinador interno del departamento de recursos humanos. Luego, ambos trabajan con la administración de línea. El resultado es una relación en tres sentidos que aprovecha las fortalezas de cada componente para lograr el equilibrio, del mismo modo que un enfoque de equipos en la atención médica moderna requiere la cooperación de un médico, un equipo de apoyo profesional y el

paciente. En ocasiones, en especial en las empresas grandes, la organización cuenta con sus propios especialistas internos en DO. Esta persona reemplaza al consultor externo y trabaja directamente con los administradores de la empresa para facilitar los programas de mejoramiento. Las características de los agentes de cambio eficaces son valor, poder, visión del futuro deseado y una base sólida de partidarios.

### *Solución de problemas*

El DO hace hincapié en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para identificar y resolver problemas importantes para ellos, es decir, los problemas reales que los participantes enfrentan en el trabajo en ese momento; por tanto, los problemas son estimulantes, y su solución, desafiante. El enfoque común para mejorar las habilidades de solución de problemas es hacer que los empleados identifiquen problemas de sistemas, recolecten datos sobre ellos, emprendan medidas correctivas, evalúen el avance y realicen ajustes constantes. Este proceso cíclico de usar la investigación para guiar la acción, que genera nuevos datos como base para nuevas acciones, se conoce como investigación de la acción, o ciencia de la acción. Cuando estudian su propio proceso de solución de problemas por medio de esta disciplina, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias de manera que resuelvan nuevos problemas en el futuro por sí mismos. Este proceso es otro ejemplo del aprendizaje de doble ciclo, que ya se analizó en este capítulo.

### *Intervenciones en muchos niveles*

La meta general del desarrollo organizacional es construir organizaciones más eficaces, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. El DO logra esta meta a partir de reconocer que pueden surgir problemas en los ámbitos individual, interpersonal, grupal, intergrupalo o en toda la organización. Después se elabora una estrategia general de DO con una o más intervenciones: actividades estructuradas diseñadas para ayudar a individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral. Con

frecuencia, estas intervenciones se clasifican de acuerdo con la importancia que otorgan a individuos (como la planificación de carreras) o grupos (como la construcción de equipos). Otra manera de considerar las intervenciones es ver si se centran en *qué* hacen las personas (para aclarar y cambiar sus actividades) o en *cómo* lo hacen (para mejorar el proceso interpersonal en curso). Un ejemplo de un proceso de intervención de DO muy popular es la encuesta de percepción.

Este enfoque aleja la atención de los empleados de un enfoque negativo en problemas, traspies, deficiencias, defectos y culpas. En vez de eso, pide a los individuos y grupos que respondan estas preguntas:

- ¿Qué nos funciona actualmente?
- ¿Qué hacemos de verdad bien que podamos aprovechar?
- ¿Qué valoramos más aquí?
- ¿Cuáles son nuestras esperanzas y sueños para esta organización o unidad de trabajo?

La encuesta de percepción reconoce que las personas son estimuladas por el éxito y les gusta celebrar públicamente sus logros. En vez de ser autocríticos en exceso, los empleados se sienten apremiados a desviar su atención hacia un paradigma de “buenas nuevas” y dejar que crezca a través de la organización, igual que una bola de nieve que, cuando desciende por una montaña, adquiere velocidad y masa para convertirse en una fuerza casi imparabile (véase “En la práctica: Roadway Express”).

### *Orientación de contingencia*

El desarrollo organizacional suele describirse como orientado hacia las contingencias. Aunque algunos profesionales de DO se basan sólo en uno o unos cuantos enfoques, en su mayoría son flexibles y pragmáticos, es decir, seleccionan y adaptan las acciones para ajustarse a las necesidades que se evalúan. El diagnóstico

desempeña un papel clave para determinar cómo proceder y por lo general se debaten abiertamente varias opciones útiles más que imponer una sola y mejor manera de proceder.

### *Resumen y aplicación*

El proceso de DO aplica el conocimiento de las ciencias de la conducta y estrategias para mejorar una organización. Es un esfuerzo continuo y de largo plazo que trata de establecer relaciones laborales de cooperación con ayuda de un agente de cambio. Pretende integrar una unidad eficaz de cuatro elementos que afectan el comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y ambiente.

### *El proceso de desarrollo organizacional*

El DO es un proceso complejo. El diseño y aplicación pueden requerir un año o más, y el proceso puede continuar indefinidamente. El DO pretende cambiar a la organización de donde está ahora (lo que requiere diagnóstico) a donde debe estar (por intervenciones de acción). Incluso entonces el proceso continúa, pues es conveniente evaluar los resultados y mantener la motivación.

Como los pasos del DO forman parte de un proceso integral, todos deben aplicarse si una empresa desea obtener todos los beneficios de esta disciplina. Una empresa que aplica sólo dos o tres pasos, como el diagnóstico y la construcción de equipos, se decepcionará con los resultados; sin embargo, el proceso en conjunto produce resultados muy favorables. Exxon Mobil aplicó numerosos programas de DO y reportó estos resultados:

- Mejor comunicación entre supervisores y empleados
- Simplificación de los requisitos administrativos
- Análisis y solución de problemas más sistemáticos
- Mejores relaciones interdepartamentales

La empresa concluyó que el paso más crítico del DO es obtener consentimiento, apoyo activo y participación total de la alta dirección.

### *Beneficios y limitaciones del DO*

El desarrollo organizacional es un proceso útil. Su principal ventaja es que trata de administrar los cambios en toda una organización o una unidad importante de ella. De este modo logra un mejoramiento más difundido. Otros beneficios son mayores niveles de motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos.

También se reducen factores negativos, como inasistencias y rotación, los cuales se ilustran en el siguiente resumen de investigación: Después de que se implantó un programa de DO en una organización, hubo mejoramientos estadísticamente significativos en la confianza, el ambiente de apoyo, el compromiso con objetivos y otras condiciones del ambiente organizacional. En relación con el comportamiento de los supervisores, hubo mejoras en la habilidad para escuchar, manejo de conflictos, relaciones con los demás, disposición de cambiar y otras actividades. En cuanto al rendimiento, hubo cambios en el nivel de calidad y las utilidades, los cuales se atribuyeron al programa de DO. Obviamente, el efecto del programa se difundió en la organización.

Al igual que con cualquier programa complejo, el DO tiene problemas y limitaciones. Requiere tiempo y es costoso. Algunos beneficios tienen un periodo de retribución más extenso y la organización puede no estar dispuesta a esperar tanto tiempo los beneficios potenciales. Aunque se recurra a un consultor profesional capaz, un programa de DO puede fracasar. Existen imputaciones de que, en ocasiones, los participantes son coaccionados hacia las actitudes del grupo y la conformidad con él. También se afirma que se proporciona una importancia excesiva

a los procesos del comportamiento más que al desempeño laboral. Los procesos grupales parecen recibir prioridad sobre las necesidades de la organización.

El liderazgo transformador es decisivo para producir cambios eficaces. Los líderes necesitan crear y compartir una visión, inspirar a los seguidores mediante su carisma y animarlos a convertirse en aprendices de doble ciclo, de manera que los futuros cambios sean aún más fructíferos. A los administradores se les impulsa para que apliquen un procedimiento de cambio sistemático que incluya actividades de descongelamiento, cambio y re congelamiento. Los administradores pueden reducir la resistencia y lograr un nuevo equilibrio si influyen en las fuerzas de apoyo y limitantes del cambio. Siempre se requiere tiempo para recibir los beneficios potenciales del cambio.

Existe una amplia gama de actividades para apoyar el cambio, como participación, recompensas compartidas y comunicación adecuada. Además, el desarrollo organizacional (la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en varios niveles para realizar el cambio planeado en toda la organización) es eficaz. El proceso de DO abarca los pasos de diagnóstico, recolección de datos, realimentación y enfrentamiento, planificación de la acción y solución de problemas, intervenciones, evaluación y seguimiento. Aunque el DO tiene limitaciones es una práctica excelente para introducir el cambio, realizar mejoras y estimular el aprendizaje organizacional.

### ***Estrategia Organizacional***

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización

### *Especialización del trabajo*

A principios del siglo veinte, Henry Ford se hizo rico y famoso con la construcción de automóviles en una línea de montaje. Se asignó a cada trabajador de Ford una tarea específica y repetitiva. Por ejemplo, una persona sólo colocaba la rueda delantera derecha, y otra instalaba la puerta del frente a la derecha. Al descomponer los trabajos en tareas pequeñas y estandarizadas, para hacerlas una y otra vez, Ford pudo producir automóviles a razón de uno cada 10 segundos, con empleados que tenían aptitudes relativamente limitadas. Ford demostró que el trabajo se puede realizar de manera más eficiente si se permite que los empleados se especialicen. Actualmente usamos el término especialización del trabajo, o *división del trabajo*, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta. Hacia finales de la década de 1940, en los países industrializados se hacía la mayor parte de trabajos de manufactura por medio de una gran especialización del trabajo.

Como no todos los empleados de una organización tienen las mismas aptitudes, la dirección vio en la especialización un medio para hacer un uso más eficiente de las capacidades de sus trabajadores. Los gerentes también vieron que con la especialización del trabajo se lograban otras eficiencias: con la repetición aumentaba la habilidad de los empleados para realizar una tarea, se dedicaba menos tiempo al cambio de tareas, en retirar las herramientas y equipos de una etapa anterior del proceso de trabajo y acercar las nuevas para otra. También, de igual importancia desde el punto de vista de la organización, la capacitación para la especialización es más eficiente, pues es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores que realicen tareas específicas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en las

operaciones muy sofisticadas y complejas. Por ejemplo, ¿Cessna podría producir un jet *Citation* año si una sola persona tuviera que construir todo el avión? No, naturalmente... Por último, la especialización del trabajo incrementa la eficiencia y productividad por medio de estimular la creación de inventos y maquinaria especial.

Durante gran parte de la primera mitad del siglo veinte, los gerentes vieron en la especialización del trabajo una fuente sin fin de incremento de la productividad, y tal vez estuvieran en lo correcto. Como la especialización no se practicaba en gran escala, su introducción casi siempre generaba una productividad elevada. Pero hacia la década de 1960, hubo cada vez más evidencias de que algo bueno había sido llevado demasiado lejos. En ciertos trabajos se había llegado al punto en que las economías antihumanas de la especialización –aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, más ausentismo, y mucha rotación– superaban por mucho las ventajas económicas. En tales casos, la productividad podía aumentar si se ampliaba, más que estrechar, el alcance de las actividades del trabajo. Además, cierto número de compañías descubrieron que al dar a los empleados una variedad de actividades por hacer, permitirles realizar un trabajo completo y terminado, y agruparlos en equipos con aptitudes intercambiables, con frecuencia alcanzaban una producción significativa, con mayor satisfacción de los trabajadores.

La mayor parte de gerentes de hoy ve la especialización en el trabajo como algo que no es obsoleto pero tampoco fuente de una productividad infinita. En vez de ello, reconocen las economías que se logran en ciertos tipos de trabajo y los problemas que crea cuando se lleva demasiado lejos. Por ejemplo, observará la gran especialización del trabajo que se utiliza en McDonald's para preparar y vender hamburguesas de un modo eficiente, y en los especialistas médicos que hay en la mayoría de instituciones para el cuidado de la salud. Por otro lado, compañías tales como Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el alcance de los trabajos y reducir la especialización.

### *Departmentalización*

Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. La base para agrupar los puestos se llama departmentalización. Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por las *funciones* realizadas. Un gerente de manufactura tal vez desee organizar una planta por medio de separar a los profesionales de la ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y suministro en departamentos comunes. Por supuesto, la departmentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Solo cambian las funciones a fin de que reflejen los objetivos y actividades de la organización. Un hospital tal vez tenga departamentos dedicados a la investigación, cuidado de los pacientes, contabilidad, etc. Una franquicia de fútbol profesional tendrá departamentos con los nombres de Personal de Juego, Venta de Boletos, y Viajes y Hospedaje. La mayor ventaja de este tipo de agrupamiento es que se logran eficiencias por reunir a especialistas parecidos. La departmentalización por funciones busca tener economías de escala por colocar en unidades comunes al personal con aptitudes y orientaciones en común.

Los puestos también se departmentalizan según el tipo de *producto* que la organización genera. Por ejemplo, Procter & Gamble está organizada de acuerdo con dichas líneas. Cada producto principal –como Tide, Pampers, Charmin y Pringles– se coloca bajo la autoridad de un ejecutivo que tiene la responsabilidad global de ese producto. La principal ventaja de este tipo de agrupación es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un artículo específico se encuentran bajo la dirección de un solo directivo. Si las actividades de una organización fueran servicios relacionados en vez de productos relacionados, cada servicio se agruparía de manera autónoma. Otra forma de departmentalizar es sobre la base de la *geografía*, o territorio. Por ejemplo, la función de ventas quizá tenga las regiones Oeste, Sur, Medio Oeste y Este. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado alrededor de la geografía.

Si los clientes de una organización se encuentran dispersos en una gran área geográfica y tienen necesidades similares de acuerdo con su localización, entonces esta forma de departamentalización es valiosa.

El proceso de departamentalización también se usa para procesar consumidores, igual que se hace con los productos. Si alguna vez ha ido a una oficina de licencias de manejo para obtener una, es probable que haya pasado por varios departamentos antes de recibir el documento. En un estado, los solicitantes deben pasar por tres etapas, cada una de las cuales es manejada por un departamento distinto: (1) validación, por la división de vehículos de motor; (2) procesamiento, por el departamento de licencias; (3) recaudación de pagos, por el departamento de tesorería. Una última categoría de la departamentalización es utilizar el tipo particular de *cliente* al que la organización busca llegar. Por ejemplo, Microsoft está organizada alrededor de cuatro mercados de clientes: consumidores, grandes corporaciones, desarrolladores de software y pequeñas empresas. La suposición que fundamenta la departamentalización por clientes es que los que corresponden a cada departamento tienen un conjunto de problemas en común y necesidades que se satisfacen mejor si se tiene especialistas para cada uno. Las organizaciones grandes usan todas las formas de departamentalización que se han descrito aquí.

Una compañía japonesa, grande, de electrónica, por ejemplo, organiza cada una de sus divisiones según líneas funcionales, y sus unidades de manufactura de acuerdo con los procesos; departamentaliza las ventas por regiones geográficas y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. En la década pasada se desarrolló una tendencia marcada en organizaciones de todos los tamaños. La departamentalización rígida por funciones se complementa cada vez más con equipos que cruzan las fronteras tradicionales de los departamentos. A medida que las tareas se hacen más complejas y se requieren aptitudes más diversificadas para llevarlas a cabo, la administración recurre a equipos multifuncionales.

### *Cadena de mando*

Hace treinta y cinco años, el concepto de cadena de mando era una de las piedras angulares del diseño de las organizaciones. Como veremos, hoy día tiene mucha menos importancia. Pero los gerentes contemporáneos debían considerar sus implicaciones cuando deciden la mejor estructura para sus organizaciones. La cadena de mandos es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados tales como “¿A quién acudo si tengo un problema?”, y “¿Ante quién soy responsable?” No es posible analizar la cadena de mando sin analizar dos conceptos complementarios: la *autoridad* y la *unidad de mando*. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan.

Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de que cumpla con sus responsabilidades. El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable. Si se rompe la unidad de mando, es posible que un empleado tenga que vérselas con demandas o prioridades conflictivas provenientes de varios superiores.

Los tiempos cambian, y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando, hoy son mucho menos relevantes debido a los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados. Por ejemplo, un empleado de bajo nivel del presente accede en segundos a información que hace 35 años sólo estaba disponible para los altos directivos. De manera similar, las computadoras en red permiten cada vez más que empleados de cualquier parte de la organización se comuniquen con cualquiera sin pasar por los canales formales. Además, los conceptos de autoridad y

mantenimiento de la cadena de mando se hacen menos importantes a medida que los empleados operativos reciben más poder para tomar decisiones que antes estaban reservadas a la dirección. Agregue a esto la popularidad de los equipos autodirigidos y multifuncionales y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen varios jefes, y el concepto de cadena de mando adquiere menos relevancia. Por supuesto, todavía hay muchas organizaciones que se descubren más productivas si refuerzan la cadena de mando. Solo que parece haber menos de éstas en la actualidad.

### *Centralización y descentralización*

En ciertas organizaciones, son los altos directivos quienes toman todas las decisiones, y los gerentes de bajo nivel sólo ejecutan las directivas de ellos. En el otro extremo, hay organizaciones en las que la toma de decisiones es llevada hacia abajo, con los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están muy centralizadas, las segundas están descentralizadas. El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal –es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.

En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales. En consistencia con los esfuerzos recientes de la dirección para tomar decisiones más flexibles y responsables, ha habido una tendencia del mercado hacia la descentralización de la toma de decisiones. En las compañías grandes, los gerentes

de bajo nivel están más cerca de “la acción” y es común que tengan un conocimiento más detallado de los problemas que el que poseen los altos directivos. Por ejemplo, los grandes minoristas, como Sears y JCPenney, han dado a sus gerentes de piso un poder considerable para elegir cuál mercancía adquirir para su venta. Esto permite que esas tiendas compitan con más eficacia contra los comerciantes locales.

### *Formalización*

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas del puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad que cubren los procesos de trabajo en las organizaciones en las que hay mucha formalización. Donde la formalización es poca, los comportamientos en el puesto están relativamente no programados y los empleados tienen mucha libertad para hacer su trabajo en forma personal. Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la organización, entre mayor es la estandarización menor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar el trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren otras formas de actuación.

El grado de formalización varía mucho entre organizaciones y al interior de una dada. Por ejemplo, es bien conocido que ciertos puestos tienen poca formalización. Los agentes viajeros de librerías, los representantes de editoriales que buscan a los profesores para informarles acerca de las nuevas publicaciones de sus empresas tienen gran libertad de acción en sus trabajos. No tienen un “discurso”

estándar de ventas, y las reglas y procedimientos que rigen su comportamiento tal vez sean poco más que el requerimiento de que envíen un informe semanal de ventas y algunas sugerencias sobre dónde hacer énfasis respecto de los nuevos títulos. En el otro extremo, en las mismas compañías hay puestos de oficina y de edición en los que se requiere que los empleados estén en sus escritorios a las 8:00 A.M. o se les descuenta media hora de su salario, y una vez en su lugar se pide que sigan un conjunto de procedimientos precisos dictados por la administración.

### *Estructura simple*

¿Qué tienen en común una pequeña tienda al menudeo, una empresa de electrónica operada por un empresario estricto, y una aerolínea en medio de una huelga de pilotos? Es probable que utilicen la estructura simple. Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada.<sup>6</sup> Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección. Conforme aumenta el tamaño, es común que la toma de decisiones se haga más lenta y con el tiempo se detenga cuando el director único trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto es lo que pasa con frecuencia en muchas compañías pequeñas. Cuando una organización comienza a emplear a 50 o 100 personas, es muy difícil que el propietario-director tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia

y se hace más elaborada, no es raro que la empresa pierda impulso y llegue a fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es que es riesgosa: todo depende de una persona. Un ataque al corazón puede destruir, literalmente, la información de la compañía y en centro de la toma de decisiones.

### *La Burocracia*

**Estandarización...** Este es el concepto clave en que se basan todas las burocracias. Observe el banco en que tiene su cuenta de cheques, la tienda de departamentos donde adquiere su ropa, o las oficinas gubernamentales que recaudan impuestos, establecen regulaciones sanitarias, o brindan protección contra incendios en la localidad. Todas se basan en procesos de trabajo estandarizados para la coordinación y el control. La burocracia se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Sin embargo, tiene sus ventajas. Su principal fortaleza es su capacidad para realizar actividades estandarizadas en una forma muy eficiente. La colocación de especialidades semejantes en departamentos por función da como resultado economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo, y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” con sus colegas. Además, las burocracias funcionan bien con gerentes de niveles medio y bajo no demasiado talentosos: y por tanto son menos costosos. La ubicuidad de reglas y reglamentos sustituye la libertad de dirección. Las operaciones estandarizadas, complementadas con mucha formalización, permite la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, por debajo del nivel de los ejecutivos principales hay poca necesidad de individuos innovadores y experimentados que tomen decisiones.

La otra debilidad principal de una burocracia es algo que todos hemos experimentado alguna vez cuando hemos tenido que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: están obsesionadas con seguir las reglas. Cuando se presenta un caso que no se ajusta a las reglas con precisión, no cabe ninguna modificación. La burocracia es eficiente sólo hasta donde los empleados se enfrentan a problemas con los que ya se han topado y para los que ya se han establecido reglas de decisión programadas.

### *La estructura matricial*

Otra opción de diseño estructural popular es la estructura matricial, que se encuentra en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías de construcción, hospitales, instituciones del gobierno, universidades, empresas de consultoría en administración, y compañías de entretenimiento. En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto.

Por otro lado, la departamentalización por producto tiene exactamente los beneficios y desventajas contrarios. Facilita la coordinación entre especialista para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. Además, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamento

según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.

### ***Mejoramiento Continuo***

El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio. Para que se produzca el cambio cultural requerido, es necesario que:

- Las personas estén convencidas de los beneficios que les brinda la mejora.
- La Alta Dirección motive a todas las personas, les brinde procedimientos y técnicas, así como el poder de decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

Juran (2001), habla de tres tipos de costos: costos de las fallas internas, costos de las fallas externas y costos de prevención. Manifiesta que se puede lograr que estos costos disminuyan sobre una base continua. Ciertamente, es una forma de atraer la atención de la Alta Dirección para que inicie un programa de mejoramiento de la calidad, es decir, para que éste se enfoque en el dinero desperdiciado. En muchas empresas, ésta es la única forma de atraer la atención de la gente. A consideración de este autor, los enfoques de mejora están impulsados por las actuales necesidades de generación de ventajas competitivas que exigen los rápidos movimientos del mercado actual.

Maestros de la calidad como Ishikawa (1985), Deming (1989), Goldratt (1995), y otros autores más recientes describen diferentes formas de cómo mejorar los procesos de forma gradual, todas enfocadas y relacionadas directamente con la

calidad. Por su parte Harrington [1993] explica una metodología abarcadora e importante sobre cómo mejorar los procesos de la empresa. Este método, para su análisis, el autor lo divide en las cinco fases siguientes.

*Fases para el mejoramiento de los procesos según Harrington (1991).*

Según Harrington (1991), el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El proceso de mejoramiento empresarial para Harrington consta de cinco fases, así como una metodología para manejar los procesos. Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa. Harrington (1991).

Fase I. Organización para el mejoramiento.

Objetivo.

Actividades. Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar el líder del equipo.
3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del EMP.

Fase II. Comprensión del proceso.

Objetivos.

Actividades. Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al proceso.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del

proceso.

6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repasos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

Fase III. Modernización.

Objetivo.

Actividades. Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

1. Proporcionar entrenamiento al equipo
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documentar el proceso.
12. Seleccionar a los empleados.
13. Entrenar a los empleados.

Fase IV. Mediciones y controles

Objetivo.

Actividades. Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

#### Fase V. Mejoramiento Continuo

Objetivo.

Actividades. Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
5. Benchmark el proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo.

En el procedimiento antes analizado no se encuentra esclarecida la importancia que presenta el enfoque por procesos, no establece conexión con las políticas generales de la empresa y la alineación de los procesos con estas.

*Fases para el mejoramiento de los procesos según el autor cubano Dr. Alberto Medina León.*

El diseño presentado por el autor Medina León tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Trishier (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), a la vez que consideran que,

normalmente, un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso.

De hecho, el procedimiento propuesto tiene como objetivos:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Este diseño presentado contiene avances, que están contenidos en el enfoque de respuesta a la estrategia empresarial y al involucramiento del personal que los opera. Pero a su vez no posee un enfoque de respuesta que tenga como base características de calidad traducidas en indicadores controlados a partir de técnicas propias de esta disciplina. Propiciando entonces el desvanecimiento en el tiempo de los objetivos trazados en el comienzo.

*Fases para el mejoramiento de los procesos según los autores cubanos Dr. C. Eulalia M. Villa Glez. del Pino y el Dr. Ramón Ángel Pons Murguía.*

Este procedimiento está formado por cuatro fases o etapas, todas relacionadas, denominadas por los autores como: identificación, caracterización, evaluación y mejoramiento de los procesos. Dicho procedimiento contiene una base sólida, generada por la experiencia acumulada por los autores y por prestigiosos investigadores de esta esfera, tales como: Juran, Cantú y Cossette Ramos, entre otros. Logrando incluir enfoques mucho más actuales como el Programa Seis Sigmas.

Por vez primera de una forma clara, se logra responder a las estrategias trazadas de una manera coherente. Que posibilita el control a través de un grupo de indicadores, generados del empleo de técnicas que vinculan los esfuerzos de mejora con respuestas eficaces y efectivas de los procesos bajo evaluación. Varias son las metodologías creadas en el mundo, por académicos, consultantes y empresarios con el objetivo de generar saltos trascendentales en el rendimiento de los negocios. Todas ellas estructuran y organizan el trabajo de un equipo de personas (temporal o permanente) que se encarga de desarrollar las etapas de trabajo proyectadas según la idea del autor o autores. Para la consideración de este autor, que investiga dichas ideas, la presentación de los anteriores procedimientos de mejora encierra las principales tendencias y esfuerzos de trabajo, ya que resumen en sí, el trabajo de numerosos autores.

#### *Normas ISO y la mejora de procesos.*

El proceso de globalización económica exige que las empresas redefinan sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado. Existen mecanismos que promueven el logro de la eficiencia y calidad requeridas, tanto en los sistemas de producción de las empresas así como en el acabado final de los productos.

Los estándares internacionales ISO constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas descritas. A través de ellos se establece una serie de pautas y patrones que las entidades deberán seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos.

Dentro de los estándares internacionales voluntarios elaborados por dicha organización encontramos a los de la familia ISO 9000, referidos a la gestión y aseguramiento de la calidad, e ISO 14000, sobre la gestión ambiental. La familia ISO

9000, a través de la cual se propone la implementación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, engloba varios estándares internacionales.

Dentro de ellos destacan los estándares ISO 9001, sobre diseño, producción, instalación y servicio post-venta; ISO 9002, referidos a la instalación y servicio post-venta; ISO 9003, inspecciones y ensayos finales, e ISO 9004-1, que se constituye en una guía para la gerencia en el desarrollo de un sistema de calidad.

Certificados ISO. Son otorgados por las denominadas entidades certificadoras - que pueden ser entidades nacionales o extranjeras, que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el citado documento.

Las entidades que voluntariamente buscan conseguir la certificación deben asegurar que han implantado en sus procesos un sistema de gestión de la calidad.

Los beneficios que consiguen las empresas al implantar un sistema de calidad según las normas ISO 9000 son considerables, pues permiten obtener una mayor satisfacción de los clientes por la confianza en los productos y servicios que brindan.

El certificado ISO es una herramienta gerencial que ofrece grandes ventajas competitivas de marketing y posicionamiento en el mercado.

Acerca de las exigencias al sistema de gestión de la calidad el ente certificador considera que están definidas en la norma a emplear (cliente, sector o naturaleza de la misma al interpretar la norma). Todos los requisitos y procedimientos deben hallarse documentados e implementados. Cuando ambos aspectos sean fehacientemente confirmados mediante auditorías internas y la revisión de la dirección, el sistema de gestión de la calidad estará en condiciones de ser certificado.

ISO 9001 principios de la norma de calidad.

Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia:

- Organización Enfocada a clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
- Compromiso ante todo el personal. El personal, con independencia del nivel de organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a Procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- Enfoque del sistema hacia la gestión. Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.
- La mejora continua. La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

En general se puede concluir que los requisitos establecidos en la norma así como los objetivos buscados por ella, están en correspondencia con los enfoques

actuales de mejoramiento continuo y la gestión basada en procesos. Pero este documento, como norma, plantea un conjunto de requisitos a cumplir, son los equipos ejecutores de mejora los encargados de establecer los procedimientos que harán posible cumplirlos.

## **Base Legales**

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela***

**Artículo 87:** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 89:** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

**Artículo 91:** Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

**Artículo 92:** Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.

**Artículo 93:** La ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos

. **Artículo 94:** La ley determinará la responsabilidad que corresponda a la persona natural o jurídica en cuyo provecho se presta el servicio mediante intermediario o contratista, sin perjuicio de la responsabilidad solidaria de éstos. El Estado establecerá, a través del órgano competente, la responsabilidad que corresponda a los patronos o patronas en general, en caso de simulación o fraude, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral.

**Artículo 95:** Los trabajadores y las trabajadoras, sin distinción alguna y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen convenientes para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como el de afiliarse o no a ellas, de conformidad con la Ley. Estas organizaciones no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Los trabajadores y trabajadoras están protegidos contra todo acto de discriminación o de injerencia contrarios al ejercicio de este derecho. Los promotores, promotoras e integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales gozan de inamovilidad laboral durante el tiempo y en las condiciones que se requieran para el ejercicio de sus funciones. Para el ejercicio de la democracia sindical, los estatutos y reglamentos de las organizaciones sindicales establecerán la alternabilidad de los y las integrantes de las directivas y representantes mediante el sufragio universal, directo y secreto. Los y las integrantes de las directivas y representantes sindicales que abusen de los beneficios derivados de la libertad sindical para su lucro o interés personal, serán sancionados de conformidad con la ley. Los y las integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales estarán obligados a hacer declaración jurada de bienes.

**Artículo 96:** Todos los trabajadores y las trabajadoras del sector público y del privado tienen derecho a la negociación colectiva voluntaria y a celebrar convenciones colectivas de trabajo, sin más requisitos que los que establezca la ley.

El Estado garantizará su desarrollo y establecerá lo conducente para favorecer las relaciones colectivas y la solución de los conflictos laborales. Las convenciones colectivas amparan a todos los trabajadores y trabajadoras activos al momento de su suscripción y a quienes ingresen con posterioridad.

### ***Ley Orgánica del Trabajador***

**Artículo 1º.** Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

**Artículo 6º.** Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y por los beneficios acordados en esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas que desempeñen cargos de carrera, tendrán derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de los conflictos y a ejercer el derecho a la huelga, de conformidad con lo previsto en esta Ley, en cuanto sea compatible con la naturaleza de los servicios que prestan y con las exigencias de la Administración Pública. Los trabajadores contratados y las trabajadoras contratadas al servicio de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, centralizada

y descentralizada, se regirán por las normas contenidas en esta Ley, la de Seguridad Social y su contrato de trabajo. Los obreros y obreras al servicio de los órganos y entes públicos nacionales, estatales y municipales, centralizados y descentralizados, estarán amparados y amparadas por las disposiciones de esta Ley y la de Seguridad Social. El tiempo desempeñado en la administración pública nacional, estatal y municipal, centralizada y descentralizada, será considerado para todos los efectos legales y contractuales como tiempo de servicio efectivamente prestado y computado a la antigüedad.

### ***Convención Colectiva Única del Sector Universitario***

**Cláusula n° 12: del Respeto Mutuo:** Se conviene que las relaciones laborales entre las trabajadoras y los trabajadores universitarios con las instituciones de educación universitaria deben desenvolverse en el marco de la armonía y el respeto mutuo, a estos efectos, se acuerda asumir el compromiso compartido de instruir a todas las trabajadoras y los trabajadores universitarios, así como a quienes ejerzan responsabilidades de dirección, en cuanto al acatamiento de las leyes y reglamentos que rigen el desempeño de sus funciones, para así velar por el cumplimiento de sus deberes y derechos.

**Cláusula n° 13: Respeto a las Condiciones de Trabajo:** Las instituciones de educación universitaria no podrán ordenar ni instruir a las trabajadoras y los trabajadores universitarios obreros o administrativos la ejecución de labores distintas a las señaladas específicamente para el cargo que ocupan en el Manual de Cargos y Manual Descriptivo de Clases de Cargos. De igual manera se acuerda que:

1. Cuando por prescripción médica realizada por el INPSASEL sea necesario el cambio de tareas de una trabajadora o trabajador universitario y sea necesaria su reubicación en un cargo acorde con su capacidad física, no podrá establecerse desmejora en el salario del tabulador, ni se generará pago de diferencias de sueldo.
2. No propiciar traslados inconsultos.

3. No propiciar cambios intempestivos de horarios y a no imponer los mismos.
4. A dar cumplimiento a las condiciones de trabajo establecidas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

**Cláusula n° 14: Mecanismos para Procesar Diferencias en la Relación**

**Laboral:** Con el propósito de preservar las condiciones de paz en el manejo de diferencias se acuerda:

1. Realizar reuniones mensuales en atención a las necesidades por servicios, entre las instituciones, federaciones y sindicatos.
2. Agotar el procedimiento de conciliación cuando se plantea alguna duda sobre la aplicación o interpretación de las Cláusulas contenidas en la presente Convención Colectiva Única, las demás leyes y reglamentos vigentes.
3. En caso de continuar las diferencias entre la institución de educación universitaria y las organizaciones sindicales, se seguirá el procedimiento establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, no produciéndose ningún tipo de retaliación o sanción por ejercer tal derecho.
4. Las instituciones de educación universitaria se comprometen a no propiciar situaciones que puedan poner en peligro la integridad física, psíquica y/o moral de las y los trabajadores universitarios. Las y los trabajadores universitarios se comprometen a no dañar las instalaciones de la institución respectiva.
5. En caso de conflictos las instituciones de educación universitaria se comprometen a no hacer descuentos al salario integral o de beneficio alimentación a los trabajadores universitarios.
6. Las instituciones de educación universitaria se obliga a no hacer descuentos ni retenciones del salario a los trabajadores universitarios, salvo los establecidos en la ley, los ordenados judicialmente o los autorizados por la o el trabajador universitario.
7. Los demás sindicatos y trabajadores universitarios afiliados a esos sindicatos tendrán derecho a utilizar el recurso de solidaridad, si no se logra la solución

adecuada en un plazo que no excederá de siete (07) días continuos.

### **Definición de Términos**

#### **Coalición:**

Unión transitoria de personas, grupos políticos o países con un interés determinado. (Diccionario Enciclopédico, 2006).

**Dinamismo:** Cualidad de las cosas, empresas o actividades que tienen actividad, movimiento e innovación y que están en constante transformación o la hacen posible. (Diccionario Enciclopédico, 2006).

**Sinergia:** Significa reforzamiento. Dos o más impactos entran en sinergia cuando el resultado de su intervención conjunta es superior a la suma de ellos actuando aisladamente. (Gómez, D y Gómez, M, 2013).

**Transculturización:** Adopción por parte de un pueblo o grupo social de rasgos culturales propios de otro pueblo o grupo social. (Diccionario Enciclopédico, 2006).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación constituye aspecto fundamental y necesario de todo proceso científico, por lo que se hace necesario, que los hechos estudiados, resultados obtenidos, evidencias significativas encontradas con relación al problema investigado y nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de objetividad y validez; por ende, ya que el propósito de la presente investigación consiste en analizar los factores que afectan el Comportamiento Organizacional en la Dirección General de Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo, la misma se apoyará en un diseño no experimental, debido a que no se harán cambios y modificaciones a la Dirección General de Biblioteca Central, sino que se basará en situaciones ya ocurridas para su posterior análisis. De acuerdo con Palella, S. y Martinis, F. (2006:96) el diseño no experimental es “Aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en tiempo determinado o no, para luego analizarlos”

#### **Tipo y Nivel de Investigación**

Tomando en consideración los objetivos de la investigación, la misma se enmarcará en un estudio de campo, ya que tanto la información y análisis necesarios para emitir las conclusiones serán obtenidos en el sitio donde se desenvuelve el fenómeno estudiado, es decir la Dirección General de Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo, colocando al investigador en contacto directo con el objetivo de estudio y a los sucesos que puedan vincularse con los objetivos y así lograr el desarrollo de la investigación. Con relación a la investigación de campo, A0630) que Exponen los datos

directamente de los sujetos investigados, de la realidad donde ocurren los hechos”.

Es importante resaltar, que antes de elaborar una investigación, se debe conocer específicamente que cosas manipular e incluir en dicho estudio, para efectos de la presente investigación, la naturaleza de la misma se clasifica en el nivel descriptivo, ya que detallará los factores importantes que conforman el problema en estudio. Este nivel es comúnmente el mejor método para recolectar información debido a que permite conocer al fenómeno estudiado tal cual es. En relación al nivel de investigación descriptivo Arias, F. (2006:24) describe a la investigación descriptiva como “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

### **Población y Muestra**

La realización de una investigación debe estar orientada hacia un conjunto de elementos que participen activamente dentro del problema planteado, y de los cuales dependen los resultados de la investigación. A ese conjunto de factores se denomina población. Según Bialestrini, M. (2006:126) la población se refiere a “Cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características”. Sobre la base de estas consideraciones, la población del siguiente estudio estará representada por veintiocho personas (28), los cuales son trabajadores de la Dirección General de Biblioteca Central, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: Un (01) Director, cuatro (04) Coordinadores, diecisiete (17) personas en el Área Administrativa, seis (06) personas en el Área de Informática

**Cuadro N°1  
Población**

No.	CARGO DESEMPEÑADO
1	Director
4	Coordinadores
17	Trabajadores del Área Administrativa
6	Trabajadores del Área de Informática
<b>Fuente: Arratia, Camaran, Dúran (2016)</b>	

*Muestra*

La muestra de esta investigación estuvo representada por la misma población, ya que es una población finita y resulta ser manejable por los investigadores, lo que indica que no fue necesaria la aplicación de ningún método estadístico. En relación a ello, se tiene que Hurtado y Toro (1999: 93) concluyen que “El muestreo no probabilístico intencional es aquel en el que la muestra no se elige al azar, sino que, por razones determinadas, el investigador decide, quienes serán los integrantes de la muestra de la investigación”.

Probabilística Intencional, ya que se toman un total de diez (10) personas, de las cuales laboran una (01) en la directiva, tres (3) en las coordinaciones y seis (6) trabajadores que laboran en las diferentes coordinaciones, ya que están involucrados directamente en la investigación objeto

**Cuadro N° 2  
Muestra**

No.	CARGO DESEMPEÑADO
1	Dirección de la Biblioteca Central
3	Coordinadores de la Biblioteca Central
6	Trabajadores de la Dependencia
<b>Fuente: Arratia, Camaran, Dúran (2016)</b>	

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En la recolección y obtención de datos se hace necesario la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, las cuales tengan la capacidad de proporcionar la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación. Según Arias, F. (2006 :67) "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Una técnica define su carácter científico en términos de utilidad y eficiencia mediante el proceso de investigación.

En el desarrollo de la investigación, será utilizada la encuesta como técnica que permite llevar a cabo la obtención de los datos y la interpretación de los mismos. Ésta técnica e instrumento de recolección de datos (cuestionario) se eligen por ser consideradas factibles y eficaces al momento de tener información útil y necesaria para dar respuesta a las interrogantes planteadas. Balestrini, M. (2006), define a la encuesta como:

Medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado. (p. 138)

El cuestionario será el instrumento acorde para este tipo de técnica, interpretado por García, F. (2002:29) como "Sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente... Expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que general mente responde por escrito la persona interrogada". Dicho instrumento permitirá la recolección de datos fácil y rápida, ya que se obtiene directamente de los individuos que poseen información que resulta de interés.

## **Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

Los datos arrojados de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada fueron convenientemente procesados mediante su codificación, tabulación y posterior análisis estadístico-descriptivo para así, basado en ella, interpretarlos y extraer de ello las conclusiones pertinentes. Por lo que se decidirá realizar interpretaciones de tipo cuantitativa a los resultados hallado producto de la aplicación del instrumento, para luego complementar los anteriores con interpretaciones cualitativas y elaborar conclusiones finales relacionadas con cada uno de los objetivos de la investigación proyectada. Hurtado (2000) define este proceso como, “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Cuando se trata de la medición física, no existe ningún tipo de dificultad para escoger el instrumento adecuado, es decir, si deseamos medir una longitud, utilizamos una cinta métrica, para la velocidad el velocímetro, para una receta la balanza y así sucesivamente, por lo que se puede estar seguro que las medidas o datos obtenidos son válidos siempre y cuando el instrumentos de medición funcione correctamente. Sin embargo en las mediciones de índole social y humanística (psicológica, educacional) no es tan sencillo determinar con exactitud el instrumento apropiado para obtener los valores requeridos para la investigación que se pretenda realizar.

La validez y la confiabilidad son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recolección de datos. Balestrini (2006), define la validez como una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño permite detectar la relación real que se pretende analizar. Para esta investigación estuvo representada por la validez de

contenido, por tal motivo se deberá seleccionar las preguntas formuladas a cada uno de los objetos de estudios.

En ese sentido, el instrumento fue validado por el método de juicio de expertos, el cual para Aroca (1999), es el que más se utiliza para estimar la validez de contenido. Éste consiste en seleccionar un número impar de jueces expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga. Para este caso de estudio son 3 jueces quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada una de las preguntas para que las mismas se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación. Por tanto, la validación estará precedida por diversos expertos.

En cuanto a la confiabilidad, Arias (2006), afirma que las preguntas claves para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición son las siguientes: ¿Se miden fenómenos o varios eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición?, ¿Se obtienen los mismos resultados u otros muy similares?, Si las respuestas son afirmativas, se puede decir que el instrumento es confiable. La confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Para la elaboración de la confiabilidad se utilizara el índice de Bellack donde se considera que el instrumento es confiable si el índice de Bellack es superior al umbral arbitrario de 80 puntos:

$$\text{Indice: } \frac{\text{S de los acuerdos} \times 100}{\text{S (acuerdos + desacuerdos)}}$$

Esta prueba se aplica a cualquier tipo de variable o dimensión objeto de estudio.

$$\text{Indice: } \frac{\text{S } 202 \times 100}{\text{S (202 + 49)251}} = \underline{20.200}$$

Indice = 80,50 puntos.

Se concluye que el instrumento es confiable ya que el resultado es superior al umbral arbitrario de 80 puntos.

**Cuadro N° 3**  
**C. Técnico Metodológico**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición conceptual	Indicadores	Técnica / Instrumentos	Fuente
Analizar los factores que afectan el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral. Caso: Dirección de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo.	Diagnosticar la situación actual que afecta el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.	Situación actual	Es el estatus de las relaciones entre los trabajadores y el empleador. Intrínsecamente esta situación que bien puede ser subjetiva debe ceñirse a un conjunto de normas y reglamentos que regulen la misma para lograr un equilibrio entre dos partes desiguales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud</li> <li>• Características Biográficas</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>	Trabajadores de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo.
	Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia	Factores internos y externos	Elementos propios y ajenos de la organización y que ésta debe considerar al momento de la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición y Clasificación.</li> <li>▪ Interacción.</li> <li>▪ Condiciones Internas y Externas.</li> <li>▪ Recursos de los miembros.</li> <li>▪ Estructuras.</li> <li>▪ Procesos y Tareas</li> <li>▪ Situación País.</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>	Trabajadores de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo
<b>Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)</b>						

**Cuadro N° 4**  
**C. Técnico Metodológico (Continuación Cuadro N°3)**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Analizar los factores que afectan el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral. Caso: Dirección de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo.	Describir como optimizar el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.	Optimizar el Comportamiento Organizacional	Conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Liderazgo, poder y política.</li> <li>▪ Estrés, conflicto y negocio.</li> <li>▪ Cambio y desarrollo organizacional.</li> <li>▪ Estrategia organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>	Trabajadores de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo
<b>Fuente: Arratia, Camarán, Durán (2016)</b>						

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La investigación tuvo como objetivo general Analizar los factores que afectan el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral. Caso: Dirección de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo, caracterizándose por ser un estudio de campo; la información suministrada por la muestra, representada por el personal de la Dirección General de la Biblioteca Central, se analizó de forma porcentual; presentándose la misma en tablas y gráficos estadísticos que fueron diseñados a partir de las tres variables que se estudian: Comportamiento Organizacional, los factores internos y externos que afectan a la Dirección y la eficacia de los procesos administrativos, con sus respectivas dimensiones e indicadores, tomando como referencia la operacionalización de la variables.

Los datos fueron obtenidos a través de la aplicación de la encuesta escrita, un método idóneo para la recolección de la información de un grupo heterogéneo de individuos que comparten una misma área de trabajo. La encuesta escrita utiliza como instrumento un cuestionario que debe ser respondido de forma escrita por el encuestado (Navarro, 2009, pág. 79). A través de esta técnica se recopiló información general sobre la situación actual de la Dirección General de la Biblioteca Central, referente a funciones y tareas que desempeñan los empleados. Esta investigación contó con la utilización de un cuestionario de 15 preguntas.

Es importante destacar, que la interpretación se realizó a través de un análisis estadístico y porcentual estableciendo la relación indispensable entre los datos suministrados por los sujetos muestrales y la sustentación teórica que apoyó la investigación, relación que se hace tanto por las similitudes entre lo que se expresa en las diversas teorizaciones y las opiniones suministradas por la muestra, como también

por las contradicciones que se evidenciaron, esta forma de interpretación permite lograr una información más detallada y minuciosa para dar respuestas a los objetivos establecidos.

### **Presentación de los resultados**

**Variable:** Diagnosticar la situación actual que afecta el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.

**Dimensión:** Situación actual

**Indicador:** Personalidad / Honestidad / Aprendizaje

**Pregunta N° 1.** ¿Considera Ud., que la actitud del Personal Administrativo fomenta el trabajo en equipo?

**Tabla N° 1**  
**Actitud del Personal Administración que fomenta el trabajo en equipo**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	4	40%
<b>NO</b>	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)

Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)

**Análisis:** En esta pregunta se evidencia que el 40% del personal Administrativo de la Dirección General de Biblioteca Central fomenta el trabajo en equipo con su actitud, mientras que el 60% restante opina que no. Esta tendencia permite concluir que no existe una disposición hacia el trabajo en equipo y, como lo considera Gordon, J (1997) quien ha arrojado ideas y conceptos del Comportamiento Organizacional donde los actos y actitudes de las personas definen su comportamiento logrando explicar que dicha problemática representa una oportunidad de mejora para la Dependencia pues lograr el balance entre debilidades y fortalezas de los miembros del equipo no es imposible, de hecho, es el escenario ideal ya que influye directamente en el comportamiento organizacional, debido a que trabajando con menos tensión se logra compartir la responsabilidad de buscar soluciones con diferentes puntos de vista, generando así la comunicación, participación, promoción y fomento del espíritu de equipo, fortaleciendo con esto la unión del personal con la Dependencia para así propiciar mayor calidad en el trabajo a desempeñar.

**Pregunta N° 2.** ¿Considera Ud., que la actitud del Personal Administrativo propicia situaciones conflictivas en las relaciones interpersonales?

**Tabla N° 2**  
**Actitud del Personal Administrativo propicia situaciones conflictivas en las relaciones interpersonales**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Arratia, Camarán, Durán (2016)</b>		

**Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Análisis:** Estas respuestas muestran que el 40% del personal que labora en la Dependencia de la Biblioteca Central siente que la actitud de los miembros del equipo de trabajo, propicia una situación conflictiva en las relaciones interpersonales mientras que el 60% restante tiene una buena actitud a la hora de relacionarse, lo cual indica que esta porción del personal sabe respetar las normas y convenios internos de convivencia. Los resultados nos dejan ver que, a pesar que la mayoría siente que existe una buena actitud, el 40% da un punto de partida para mejorar ya que si bien es cierto no es la mayoría, también es cierto que es un porcentaje significativo, al cual hay que prestarle la debida atención pues la mala actitud de un grupo selecto de personas, afecta directamente en el funcionamiento del equipo de trabajo, afectando la sinergia y desmotivando al personal que si realiza sus labores con buena disposición, y sobre todo libre de conflictos.

**Pregunta N° 3.**¿Cree Ud., que la actitud individual del Personal Administrativo genera un ambiente de trabajo grato?

**Tabla N° 3**

**Actitud individual del Personal Administrativo genera un ambiente de trabajo grato**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	8	80%
<b>NO</b>	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Fuente:Arratia, Camaran, Durán (2016)**

**Análisis:** En esta pregunta arroja como resultado que un 20% la actitud individual del Personal Administrativo de la Dirección General de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo, genera un ambiente poco grato mientras que el 80% siente

que la actitud individual de cada miembro del equipo genera gratitud al ambiente laboral. Esto corrobora que la actitud predominante en el lugar de trabajo añade valor a los eventos que ocurren dentro de la Dependencia ya que si en algún momento se propicia una mala noticia o algún evento de conflicto, en lugar de tomarlo como una experiencia negativa decepcionando las expectativas del individuo y del equipo; el ambiente laboral grato al que el grupo de trabajo está acostumbrado hace que esos eventos sean tomados como una oportunidad de mejora ya que se siente que algo en el proceso no está funcionando correctamente y debe rectificarse para preservar el equilibrio, la responsabilidad, la fusión, la coordinación y sinergia del ambiente en el trabajo impactando positivamente al 20% de personas que no tiene buena actitud.

**Variable:** Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.

**Dimensión:** Factores Internos y Externos

**Indicador:** Procesos y Tareas

**Pregunta N° 4.** ¿El comportamiento del Personal Administrativo se corresponde dentro de la misión y visión de la Universidad de Carabobo?

**Tabla N° 4**  
**Comportamiento del Personal Admirativo que se corresponde dentro de la misión y visión de la Universidad de Carabobo**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>
<b>Fuente: Arratía, Camarón, Durán (2016)</b>		

**Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** Estas respuestas permitieron observar que el comportamiento del 40% del Personal Administrativo de la Dependencia corresponde a la Misión y Visión de la Universidad de Carabobo, contrario al 60% restante que refleja una desviación de enfoque y acciones para que el personal este acorde con los lineamientos de la Universidad. Cuando los equipos de trabajo entienden que el núcleo está en la misión y visión de la organización y que estos conceptos funcionan como unificadores, son equipos exitosos pues tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener beneficios. Es importante saber que si bien tienen que estar dispuestos a modificar distintos aspectos según lo amerite el momento histórico que se esté viviendo o los avances tecnológicos que se presenten, la misión y visión jamás deben variar. La misión y visión definen la base de toda entidad de trabajo ya que representa por qué y para qué existe la entidad y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula el desarrollo de la organización. Tener una dirección común se convierte en una condición indispensable para el trabajo en

equipo. Quienes saben hacia dónde se dirigen y lo que quieren lograr, están en posibilidad de armonizar energías y evitar el desperdicio de las mismas.

**Pregunta N°5.**¿Conoce Ud. las normas y procedimiento establecidos de su puesto de trabajo?

**Tabla N° 5**  
**Conocimiento de las normas y procedimientos establecidos de su puesto de trabajo**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	10	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** Esta tendencia evidencia que existe una profunda disposición, preocupación y preparación por parte del personal Administrativo de la Dependencia en conocer a profundidad las funciones de su cargo y a su vez la Dirección y Coordinaciones difunden al personal cuales son las normas y procedimientos según el puesto de

trabajo, ya que el 100% de los encuestados contestó que conoce las normas y procedimientos laborales, trayendo como consecuencia que el personal no incurra en grandes errores inherentes a las áreas funcionales de la Dependencia; afectando positivamente la funcionalidad de las actividades de trabajo pues se realiza en forma adecuadas las operaciones a cargo de la Dependencia.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización y son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la Dependencia ya que explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

**Variable:** Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.

**Dimensión:** Factores Internos y Externos

**Indicador:** Estrategia Organizacional / Liderazgo

**Pregunta N° 6.** ¿Asume Ud. una actitud mediadora en las situaciones de conflictos laborales?

**Tabla N° 6**  
**La actitud mediadora ante la situación de conflictos laborales**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)</b>		

**Fuente: Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** En esta grafica se ve reflejado el resultado de la pregunta 6, donde el 90% de las respuestas fueron positivas, afirmando que se asume una actitud mediadora en las situaciones de conflictos laborales, identificándose con lo expresado por Robbins Stephen (2009) cuando planteo en su investigación que los aspectos psicológicos de los trabajadores afectan en la mediación de los conflictos; esto denota una fortaleza dentro de la dirección, ya que el personal ha desarrollado y aplicado una capacidad de mediación entre los múltiples problemas que se pueden presentar en el día a día; mientras el 10% de los encuestados respondió que no lograba tener una actitud mediadora lo cual indica que en la dependencia existe un posible foco de conflicto, siendo altamente perjudicial para el ambiente organizacional, ya que afecta al individuo, el grupo y a la Dependencia. Esto demuestra que la cooperación y la solidaridad dentro del grupo es un eje fundamental para el planteamiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos, integrándose mejor el personal entre si y desarrollando grupo de trabajos eficaces, a partir de actitudes conciliadoras.

**Pregunta # 7.** ¿A su juicio, el Personal Administrativo de la Dirección General de la Biblioteca Central, asume posturas radicales para enfrentar situaciones diarias?

**Tabla N° 7**

**La postura que asume el Personal Administrativo de la Dirección General de la Biblioteca Central para enfrentar situaciones diarias**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%
Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)		

**Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** Los resultados generados del grafico fueron positivos en un 30% de las respuestas puede inferirse que existe una situación que crea un ambiente poco propicio a la ayuda y la cooperación interpersonal dentro de la institución, porque cuando se asumen posturas rígidas y extremistas, muchas veces se genera un ambiente negativo, lo cual no ayuda a la resolución de problemas. El otro 70% considera que no, se puede concluir de esto que los trabajadores reconocen como beneficia los procesos dentro la Dependencia, la capacidad de entender una situación,

cómo se puede y hasta dónde se puede influir; así como la adaptabilidad para poder adecuar la propia conducta y mantener bajo control las contingencias de la situación; y por último la habilidad de comunicar lo que se tenga que decir de modo claro y preciso, instrucciones y recomendaciones para que sea fácilmente entendible.

**Variable:** Describir como optimizar el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia

**Dimensión:** Optimizar el Comportamiento Organizacional

**Indicador:** Comunicación / Liderazgo

**Pregunta # 8.** En las relaciones interpersonales de los empleados administrativos, ¿está presente la solidaridad?

**Tabla N° 8**

**En las relaciones interpersonales de los empleados administrativos, está presente la solidaridad**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100 %

Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)

Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)

**Análisis:** Estas respuestas permiten observar que el 80% de los Administrativos de la Dependencia sienten que existe un clima de solidaridad en el equipo de trabajo y un 20% siente que no es así, situación que refleja una debilidad dentro de las relaciones del personal donde la solidaridad como valor fundamental en el ser humano no es reconocida como eje por el cual se transmite el resto de los valores que buscan el crecimiento humano del trabajador. Ante esta información es importante destacar que dar y compartir no es lo mismo: Dar implica dependencia, mientras que compartir implica interdependencia haciendo ver que en equipo se puede llegar más lejos. Los valores no se desprenden de la condición básica del humano, esto significa elevar el sentido de solidaridad en la Dependencia y con ésta a sus integrantes ya que sin la cooperación y la solidaridad del grupo es difícil alcanzar las metas de la Dependencia.

**Pregunta N° 9.**¿Existe una comunicación asertiva en las relaciones interpersonales de los empleados administrativos?

**Tabla N° 9**

**La comunicación es asertiva en las relaciones interpersonales de los empleados administrativos**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)		

**Fuente: Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** Los resultados arrojan que un 40% del personal Administrativo siente que existe una comunicación asertiva en las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo mientras que un 60%, siente que la comunicación no es asertiva. Esto demuestra una debilidad dentro de las relaciones laborales del personal de la Dependencia ya que la comunicación no es solo transmitir y recibir un mensaje, sino que es el fundamento del trabajo en equipo, es decir, quienes son capaces de trabajar en equipo entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida.

Lo expresa Judge, Timothy (2009) donde los empleados se comprometen más con la organización cuando se les explica por completo las razones de los cambios o los conflictos que se presenten por lo que es de alta importancia transmitir y afianzar al personal Administrativo de la Dependencia que las personas que saben trabajar en equipo son gente interesada en conocer los argumentos de los otros y reconocen el valor de discutir sobre distintas ideas que produzcan beneficio y no se afanan por imponer sus ideas sino enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los miembros del equipo y reconocen cuando alguien aporta ideas ganadoras. Quienes aprenden a trabajar en equipo no participan en conversaciones vanas que no llevan a

ninguna acción positiva a los miembros de la entidad laboral. Por ello, su actitud demuestra que valoran la humildad como la cualidad necesaria para conversar tanto en la convergencia como en la divergencia.

**Pregunta N° 10.**¿El liderazgo presente en la dependencia toma en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?

**Tabla N° 10**

**El liderazgo presente en la dependencia toma en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:Arratia, Camarón, Durán (2016)</b>		

**Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Análisis:** Esta grafica nos permite saber que el 40% del personal Administrativo siente que el liderazgo que existe en la Dependencia toma en cuenta la participación

de los empleados a diferencia del 60%, no lo percibe de esta manera, situación que presenta una falla en la responsabilidad de los líderes dentro del grupo laboral ya que si la influencia que ejerce el liderazgo sobre el grupo es positiva, los resultados serán mucho mejores. Hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en la capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los subordinados. Tanto la toma de decisiones como la Dependencia se asientan en la facultad de delegar, no se trata de dar más trabajo o responsabilidades a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos se concentren en lo que es valioso para la empresa.

La delegación de actividades evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo. Las ventajas de que el personal sienta que el líder tome en cuenta la participación de los miembros del equipo a la hora de tomar las decisiones es que se facilita la aceptación de la solución final, una mayor variedad de puntos de vista, una mayor concentración de conocimientos, experiencia e información y se reducen los problemas de comunicación. El líder debe fijar el rumbo a seguir demostrando un carácter motivador y desarrollar una capacidad organizacional para tener el respecto y el agrado del equipo de trabajo, esto en materia de liderazgo, es vital ya que evita el predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás y la manipulación del compromiso con la finalidad de llegar a una decisión apresurada.

**Variable:** Identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia

**Dimensión:** Factores Internos y Externos

**Indicador:** Interacción / Toma de Decisiones

**Pregunta N° 11.** ¿Asume Ud. sus funciones con responsabilidad?

**Tabla N° 11**  
**Asumen las funciones con responsabilidad**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)

**Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Análisis:** Estas respuestas demuestran que el 100% del equipo de trabajo asume sus funciones con responsabilidad lo cual evidencia el compromiso que tiene el equipo de trabajo en hacer las funciones de la mejor manera posible. Este aspecto caracteriza a un buen trabajador y más aún a un equipo laboral pues son organizados y responsables que realizan sus labores sin recordatorios de sus responsabilidades ya que saben en todo momento en qué estado están sus tareas.

La responsabilidad ocupa un lugar preponderante dentro de las dimensiones de los valores humanos más importantes, donde los valores morales y jurídicos como la bondad, veracidad, valentía, templanza y justicia son producto de la responsabilidad adquirida por el individuo. También los valores deben estar representados en el aspecto organizacional, fomentando conductas que diferencien el bien del mal, creando una identidad social y una personalidad propia, concientizando al individuo hacia el bien común.

**Pregunta N° 12.**¿ Asume Ud. su trabajo con alto sentido de compromiso?

**Tabla N° 12**  
**El trabajo se asume con alto sentido de compromiso**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	10	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)</b>		

**Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** El gráfico muestra que el 100% del Personal Administrativo tiene un alto sentido del compromiso. Esto es clave para el desarrollo de las actividades y la solución de los conflictos que se presentan en el camino ya que el sentido del compromiso laboral trasciende más allá del simple hecho de hacer el trabajo, significa tener la dedicación necesaria para aprender las instrucciones para trabajar, a través de su respectivo entrenamiento. Un trabajador comprometido es un miembro del equipo que está totalmente implicado en su trabajo y entusiasmado con él demostrando que cuando tiene la oportunidad, actúa de una forma que va más allá de las responsabilidades de su cargo en pro de la Dependencia.

**Variable:** Describir como optimizar el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia

**Dimensión:** Optimizar el Comportamiento Organizacional

**Indicador:** Estrategia Organizacional / Cambio y Desarrollo Organizacional / Liderazgo

**Pregunta N° 13.**¿La planificación individual de su trabajo permite alcanzar los objetivos trazados en esta dependencia?

**Tabla N° 13**  
**Con la planificación individual de su trabajo permite alcanzar los objetivos trazados en esta dependencia**

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>
Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)		

**Fuente:Arratia, Camarán, Durán (2016)**

**Análisis:** El gráfico evidencia que el 100% del personal de la Dependencia concuerda en que la planificación individual en cada puesto de trabajo logra los objetivos trazados en la organización dejando clara evidencia que la planificación es el punto de partida de todo proceso y que los resultados de esta acción marcan la dirección en la que se encaminan los esfuerzos de los miembros del equipo de trabajo. La meta de la planificación es lograr un mejor desempeño de las funciones ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada departamento de la Dependencia.

La organización parte como necesidad fundamental del hombre en su cooperación colectiva, conllevando a la planificación individual de cada persona del grupo, rompiendo con las limitaciones físicas, biológicas y sociales que estarían presentes en individuos solitarios. Por esto la importancia de la planificación es la elaboración de una estrategia de organización, pensando en las limitaciones presentes para desempeñar las labores diarias eficientemente evitando la pérdida de tiempo y recursos.

**Pregunta N° 14.** ¿La organización de su trabajo permite desarrollar eficazmente la gestión de la Dirección General de la Biblioteca Central?

**Tabla N° 14**

**La organización de su trabajo permite desarrollar eficazmente la gestión de la Dirección General de la Biblioteca Central**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	9	90%
<b>NO</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Fuente: Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Análisis:** Estas respuestas indican que el 90% del personal Administrativo manifiesta que la organización de su trabajo permite lograr la eficacia de la Dependencia

mientras que un 10% siente que aunque organice su trabajo no ayuda a la gestión de la Dirección General de la Dependencia. Esto se puede tomar como una fortaleza del equipo de trabajo demostrando el compromiso que siente hacia el logro de las metas de la Dependencia. El hecho de que cada persona cumpla con su trabajo con eficacia fortalece la toma de conciencia creando un ambiente de cooperación colectiva entre los distintos departamentos. Es importante reforzar que si cada miembro del equipo realiza su trabajo correctamente, el resultado a nivel grupal será positivo y productivo propiciando el mantenimiento del clima laboral dentro de las relaciones interpersonales.

Lograr las metas en la Dependencia con eficiencia requiere que la gerencia haga explícito el plan estratégico y el plan operativo con los resultados esperados. Involucrar al personal exige del líder añadir patrones de comportamiento para aumentar el tiempo de contacto de los colaboradores con las tareas asignadas, reforzar las aproximaciones al resultado final y reconocer al personal cuando se alcanzan las metas del sistema. La satisfacción se mide por las expresiones verbales, orales y/o escritas de complacencia, quejas o sugerencias acerca del sistema conductual y constituyen un indicador de importancia de la eficiencia del sistema.

**Pregunta N° 15.** ¿La Dirección propicia un comportamiento organizacional que favorece el logro de las metas?

**Tabla N° 15**  
**La Dirección propicia un comportamiento organizacional que favorece el logro de las metas**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	4	40%
<b>NO</b>	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>
<b>Fuente: Arratía, Camarón, Durán (2016)</b>		

**Fuente:Arratia, Camarón, Durán (2016)**

**Análisis:** Este grafico permite evidenciar que el 40% del personal Administrativo de la Dependencia de la Biblioteca Central siente que la Dirección propicia un comportamiento Organizacional que favorece al logro de las metas, mientras que el 60% restante opina que no. Esto nos deja claro que existe una debilidad por parte de la Directiva de la Dependencia ya que por su gran importancia dentro de la gestión Universitaria debe propiciar el efectivo comportamiento organizacional para que se permita el logro de las metas establecidas.

Desde este panorama, Robbins Stephen (2009) indica que el líder transmite con palabra y acciones un conjunto nuevo de valores y da el ejemplo con su comportamiento el cual es un patrón a seguir por sus seguidores. Es importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrecen un trato a la medida de cada colaborador genera un clima de trabajo positivo y permite fomentar el éxito. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por

consiguiente de la conducta de los empleados. Si un líder maneja a su equipo con sabiduría, tiene asegurado la motivación para el trabajo, identificación con la organización y fomenta la sinergia entre el líder y el equipo de trabajo.

### **Diagnóstico de la situación actual**

Las organizaciones son sistemas que están determinadas estructuralmente, ya que todos los cambios que experimentan están condicionados por su propia estructura. De este modo, una organización debe cambiar por sí misma y no desde afuera. La organización como sistema social, se autogenera a partir de sus procesos internos. Esto justifica la importancia de diagnosticar cuales son las causas que están generando problemas en determinada organización. En la presente investigación se utilizará el diagnóstico para identificar cuáles son las debilidades que realmente afectan a la Dirección General de la Biblioteca Central, así como determinar cuáles son las fortalezas y oportunidades con las cuales se pudieran atacar ese lado que impide a la dependencia alcanzar con eficacia y eficiencia las metas establecidas.

Este diagnóstico se subdivide en dos: funcional y cultural, el primero consiste en la comunicación entre las personas, áreas y coordinaciones, el segundo permite descubrir los valores y principios básicos de la dependencia y de los trabajadores de la misma. Para ello, se aplicó una encuesta a diez (10) trabajadores de la Dirección, de distintas áreas y coordinaciones, y en función a las respuestas en la que más coincidieron los encuestados se pudo determinar lo siguiente: las primeras tres preguntas que están enmarcadas en la dimensión de situación actual se diagnosticó que, el personal administrativo con su actitud individual genera un ambiente de trabajo grato y no propicia situaciones conflictivas en las relaciones interpersonales, sin embargo no fomenta un trabajo en equipo, esta última trae consecuencias desfavorables para la dependencia, pues impide el óptimo desarrollo de los procesos y a su vez puede afectar negativamente a las dos primeras, al punto de cambiar la

tendencia de las respuestas.

La cuarta y quinta pregunta está ubicada en la dimensión de los factores internos y externos y arrojó como resultado que el comportamiento del personal administrativo no se corresponde con la misión y visión de la dependencia, y los trabajadores encuestados afirmaron conocer las normas y procedimiento establecidos de su puesto de trabajo, organizacionalmente cuando un trabajador no conoce la misión y visión de su lugar de trabajo es debido a que la alta gerencia no los transmite al personal, provocando que el mismo no se involucre con la dependencia ni mucho menos genere sentido de pertenencia, en consecuencia se ve afectado el logro de las metas, pues los trabajadores al no involucrarse con su puesto de trabajo, ni con los valores institucionales no se desarrollan eficazmente, pese a que estén familiarizados con las normas y procedimientos inherentes a sus funciones.

Las preguntas seis y siete están relacionadas con la dimensión de optimizar el comportamiento organizacional, y la tendencia fue que nueve trabajadores asumen una actitud mediadora en las situaciones de conflictos laborales, y 7 de 10 respondieron que el personal de la dependencia no asume posturas radicales para enfrentar situaciones diarias, esto se transforma en una fortaleza para toda la Dependencia pues la conciliación entre los trabajadores ayuda en la sinergia de los grupos, así como también no mantener situaciones de conflicto, todo esto beneficia el ambiente organizacional en el que suscitan todos los trabajadores de la Dependencia.

La dimensión de optimizar el comportamiento organizacional, corresponde con las preguntas ocho, nueve y diez, en donde los trabajadores respondieron que existe comunicación asertiva entre las relaciones interpersonales de los empleados, según la tendencia de la encuesta 8 de 10 consideran que está presente la solidaridad entre las relaciones interpersonales de los empleados, y algunos consideran que no se toma en cuenta su participación en la toma de decisiones. En este caso se puede observar que la comunicación asertiva que algunos afirmaron existe entre el personal

se ve afianzada por la solidaridad por parte de otros compañeros, sin embargo, la alta gerencia al no considerar al personal en la toma de decisiones, golpea las fortalezas arriba descrita, pues deteriora ese aspecto tan valioso, como lo es la comunicación asertiva y la solidaridad. Cuando los trabajadores se comunican asertivamente, son solidarios y sienten que son considerados por la alta gerencia, se involucran aún más en la resolución de problemas que permiten lograr las metas en la Dependencia, afectando considerablemente el desarrollo de la Dirección de la Biblioteca Central.

Las preguntas once y doce se clasificaron en la dimensión de factores internos y externos, donde los empleados consideran que asumen sus funciones con responsabilidad, y consideran que realizan su trabajo con un alto sentido de compromiso. Esta tendencia debe ser considerada por la alta gerencia como una fortaleza, para crear estrategias que ayuden a subsanar las debilidades arriba descritas.

La dimensión optimizar el comportamiento organizacional, corresponde a las respuestas de las preguntas trece, catorce y quince, donde los trabajadores manifestaron que su planificación y organización individual permite alcanzar los objetivos trazados en la Dependencia, y según la opinión de los encuestados, consideran que la dirección no propicia un ambiente organizacional idóneo y en consecuencia no favorece el logro de las metas. Esa planificación y organización que los empleados afirman tener debe evidenciarse en los procesos llevados a cabo dentro la dependencia, por tal motivo que la Dirección y las Coordinaciones no propicien un ambiente organizacional idóneo en pro a la mejora de sus actividades, es atentar contra los aspectos positivos que pueden existir en los grupos e individuos.

**Cuadro N°5**  
**C. Matriz DOFA**

<b>CONTEXTO EXTERNO</b>          <b>CONTEXTO INTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a formación académica.</li> <li>2. Posicionamiento a nivel nacional y regional.</li> <li>3. Búsqueda de nuevos proyectos</li> <li>4. Expansión.</li> <li>5. Desarrollo de producción intelectual.</li> <li>6. Desarrollar proyectos de venta de libros virtuales.</li> <li>7. Aprovechamiento de las herramientas gerenciales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inseguridad.</li> <li>2. Inestabilidad jurídica y política.</li> <li>3. Toma de decisiones basadas en directrices políticas.</li> <li>4. Ingresos no permitidos.</li> <li>5. Recorte de presupuesto universitario.</li> <li>6. Aparición de nuevas tecnologías.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación Accesible.</li> <li>2. La organización cuenta con una pág. Web.</li> <li>3. Buena reputación a nivel regional y nacional.</li> <li>4. Personal con buena formación académica.</li> <li>5. Capacidad de resolver problemas.</li> <li>6. Convenios con otras Universidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la actividad de lectura presencial para la comunidad.</li> <li>2. Promocionar en todas las universidades todas las bondades de la Biblioteca Central.</li> <li>3. Dar a conocer la página web en los eventos de las universidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar proyecto de un área de biblioteca virtual para venta de libros confrontando el recorte presupuestario</li> <li>2. Vender espacios publicitarios en la página Web</li> <li>3. Utilizar Márqueting 2.0</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal poco comprometido</li> <li>2. Falta de supervisión al personal.</li> <li>3. El espacio de trabajo no está acondicionado para laborar la jornada completa</li> <li>4. No se cumple con la planificación.</li> <li>5. Ausencias injustificadas del personal.</li> <li>6. Personal activo con requisitos necesarios para aplicar la jubilación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impartir cursos al personal gerencial para el mejoramiento del Clima Organizacional.</li> <li>2. Acondicionar de manera óptima las oficinas de la Biblioteca Central para que el trabajador se sienta a gusto. Reutilizar el espacio.</li> <li>3. Adquirir un Sistema Biométrico para controlar el cumplimiento de horario.</li> <li>4. Monitorear el cumplimiento de las metas, a través de indicadores de gestión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar al personal con un liderazgo joven y autentico que trabaje con los recursos disponibles.</li> <li>2. Hacer reuniones con todo el personal para chequear la planificación mensual y el cumplimiento de metas.</li> <li>3. Crear actividades que promuevan la cultura organizacional dentro de la Biblioteca Central.</li> <li>4. Reforzar al departamento legal y dar disfrute de jubilación al personal.</li> </ol>

**Fuente: Arratia, Camarán, Durán (2016)**

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Justificación**

El desarrollo de esta investigación viene dado por nuestro objeto de estudio: el Comportamiento de una Organización, este es sumamente importante ya que tiene que estar completamente orientado a cumplir con las metas, objetivos que se desean cubrir. Se evidencia una necesidad existente dentro de la Biblioteca Central donde se evidencia que el inadecuado Comportamiento Organizacional y la toma inoportuna de decisiones afectan el rendimiento de la Dirección y no se logra el cumplimiento de las metas, afectando así a la comunidad estudiantil ya que las Bibliotecas de la Universidad de Carabobo no están totalmente óptimas para el disfrute de sus instalaciones.

Luego del análisis de la situación actual de la Dirección de la Biblioteca Central hemos descubierto que el problema va más allá del comportamiento individual de cada trabajador, es un caso de estudio y propio de análisis como las encuestas arrojan que el trabajador considera que realiza correctamente sus funciones y se planifica según sus responsabilidades, sin embargo lo que motiva esta investigación fue que se observó que existe un desprendimiento del trabajador con la dependencia que a pesar de conocer sus valores institucionales, no existe una línea de gerencia que los impulse y motive para la realización de sus funciones, el trabajo en equipo y laborar en un ambiente de cordialidad y respeto.

#### **Objetivo General**

Describir los procesos del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia.

## **Objetivos Específicos**

- 1- Dar a conocer y aplicar los distintos Proceso de comunicación
- 2- Desarrollar una Cultura organizacional
- 3- Activar un plan de Motivación y sistema de recompensas
- 4- Hacer Evaluaciones de remuneración de desempeño
- 5- Incentivar el Liderazgo y el facultamiento para la toma de decisiones

## **Desarrollo de los Objetivos Específicos**

### **1- Dar a conocer y aplicar los distintos procesos de Comunicación**

#### **Comunicación bidireccional**

El proceso de comunicación bidireccional es el método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje. El proceso requiere siempre ocho pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de comunicación de tecnología avanzada.

El paso 1 es desarrollar una idea que el emisor trata de transmitir. Éste es el paso clave porque, a menos que haya un mensaje que valga la pena, todos los otros pasos son un poco inútiles. Este paso se expresa en el letrero que algunas veces se ve en las paredes de oficinas o fábricas, que dice: “asegúrese de tener conectado el cerebro antes de poner en marcha la boca”.

El paso 2 es codificar (convertir) la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para su transmisión. En este punto, el emisor determina el método de transmisión de manera que las palabras y símbolos se organicen en forma adecuada para el tipo de transmisión.

La clave para una codificación fructífera está en el proceso de armar un asunto para su presentación. En el armado se usa un lenguaje rico, colorido, cuidadosamente seleccionado, para moldear las percepciones de los receptores. El emisor de una

comunicación moldea un asunto al colocarlo en un contexto o entorno particular para manejar el significado en la forma deseada. Por ejemplo, observe la diferencia entre tratar la competencia por nuevos consumidores como “problema” y plantearla como “oportunidad”. El armado es una herramienta poderosa para que los administradores creen imágenes vívidas y mensajes memorables, y, en consecuencia, modelen las actitudes y acciones de sus seguidores.

Transmita cuando el mensaje al fin se desarrolla, el paso 3 es transmitirlo por el método elegido, como un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal. Por ejemplo, el emisor puede decidir que hoy no es el día correcto para hablar con el administrador sobre aumentos de sueldo. El emisor también trata de mantener el canal de comunicación libre de obstáculos o interferencia, de manera que el mensaje tenga posibilidades de llegar al receptor y conservar su atención.

Recibe la transmisión, permite que otra persona reciba un mensaje, que es el paso 4. En este paso, la iniciativa se transfiere al receptor, que se sintoniza para recibir el mensaje. Si es oral, el receptor necesita ser un buen escucha. Si el receptor no funciona, el mensaje se pierde.

El paso 5 es decodificar el mensaje de modo que se entienda. El emisor desea que el receptor comprenda exactamente el mensaje que le envió. La comprensión ocurre sólo en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros escuchen, pero no hay forma de que los haga entender. Sólo el receptor decide si entiende o no. Muchos patrones pasan esto por alto cuando dan instrucciones o explicaciones. Creen que decirle algo a alguien es suficiente, pero la comunicación avanza sólo hasta que hay comprensión.

Este proceso se conoce como “legir” a una persona. Acepta una vez que el receptor recibe y decodifica un mensaje, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, que es el paso 6. Desde luego, al emisor le gustaría que el receptor

aceptara la comunicación en la forma pretendida, de modo que las actividades avancen según lo planeado. Sin embargo, la aceptación es materia de elección y grado, de modo que el receptor tiene control considerable sobre si debe aceptar todo el mensaje o sólo algunas partes. Los factores que afectan la decisión de aceptación giran alrededor de las percepciones de la corrección del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor, las habilidades de persuasión del emisor y las consecuencias de conducta para el receptor.

Use el paso 7 en el proceso de comunicación es que el receptor use la información. El receptor puede efectuar la tarea como se le dijo, almacenar la información para el futuro o hacer alguna otra cosa. Este es un paso crucial en la acción, y el receptor es el que está principalmente en control de lo que se va a hacer.

Realmente, cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, ocurre la realimentación. Ésta completa el sitio de comunicación, porque hay un flujo de mensaje del emisor al receptor y de vuelta al emisor, como se muestra con la flecha de realimentación (paso 8). Como en el caso de la comunicación, pasar por alto la realimentación limita la probabilidad de que el intercambio tenga éxito.

La comunicación bidireccional que posibilita la realimentación tiene una pauta de ida y vuelta. En la comunicación bidireccional, quien habla envía un mensaje y la respuesta del receptor regresa al primero. El resultado es el desarrollo de una situación jugada por jugada, en la cual el que habla puede y debe ajustar el siguiente mensaje para que se acomode a la respuesta previa del receptor. El emisor necesita la realimentación, el paso 8, porque ésta dice si el mensaje se recibió, se decodificó propiamente y se utilizó. Si es necesario, el emisor debe buscar y solicitar la realimentación del receptor. Cuando ocurre esta comunicación bidireccional, ambas partes experimentan mayor satisfacción, se evita la frustración y se mejora la precisión del trabajo.

## **Comunicación Descendente**

La comunicación descendente en una organización, es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tiene lugar con los subordinados, y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, deslumbrantes presentaciones y reuniones con empleados elaboradamente planeadas. Estos enfoques, aunque sean llamativos, a menudo fracasan en su intento de que los empleados los entiendan, lo cual es una meta de la comunicación eficaz. La clave para una mejor comunicación no está sólo en el color, la acción y las ayudas electrónicas, sino en la presentación de la información que hacen administradores más sensibles, quienes la preparan con cuidado y comunican sus mensajes con honestidad, energía y calidez. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un diálogo real con sus empleados.

## **Comunicación Ascendente**

Si el flujo de la información en ambos sentidos se interrumpe por una mala comunicación ascendente, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será, por tanto, incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleados.

La administración necesita sintonizarse con los empleados del mismo modo en que una persona sintoniza un radio. Este proceso requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante señales débiles y adaptabilidad ante diferentes canales de información de los empleados. Requiere sobre todo la conciencia y la creencia de que los mensajes ascendentes son importantes.

## **Otras Formas de Comunicación**

No todas las comunicaciones tienen lugar directamente hacia arriba o hacia abajo en la estructura organizacional, no todas están formalmente establecidas por la empresa ni todas tienen lugar en el trabajo o mediante una interacción personal. Esta sección ofrece un panorama de la comunicación lateral y el efecto de algunas formas de comunicación electrónica.

### **La comunicación lateral**

Los administradores entablan mucha comunicación lateral, o comunicación cruzada, que es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. También se lleva a cabo porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales. A menudo, la comunicación lateral es la pauta predominante en la administración.

Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación lateral se conocen como puentes fronterizos. Tienen fuertes vínculos de comunicación dentro de su departamento, con gente de otras unidades y a menudo con la comunidad externa. Estas conexiones permiten a quienes operan como puentes fronterizos reunir grandes cantidades de información, que pueden filtrar o transferir a otros. Esto les da una fuente de estatus y poder potencial.

Una red de trabajo es un grupo de personas que desarrolla y mantiene contacto para intercambiar información de manera informal, por lo general respecto de un asunto de interés mutuo. Se dice que un empleado activo en uno de estos grupos participa en redes de trabajo. Aunque existen redes dentro y fuera de una compañía, se suelen construir alrededor de intereses externos, como recreación, clubes sociales, estatus de minorías, grupos profesionales, intereses de carrera y gremiales.

Las redes ayudan a ampliar los intereses de los empleados, a mantenerlos informados sobre innovaciones, técnicas y los hace más visibles. Las redes ayudan a los empleados a saber quién conoce cuál tema y también quién conoce a los que saben. Como resultado, una persona alerta que participa en las redes tiene acceso a personas influyentes y centros de poder con apoyo en antecedentes comunes, lazos de amistad, funciones complementarias en la organización o vínculos con la comunidad. Al obtener información relacionada con el trabajo y desarrollar relaciones productivas de trabajo mediante redes eficaces, los empleados ganan destrezas valiosas y se desempeñan mejor en su puesto.

### **Redes sociales y comunicación electrónica**

Los miembros más jóvenes de la fuerza laboral, en particular, se “conectan” por medio de su participación generalizada en el fenómeno de las redes sociales. Las tecnologías de redes sociales son sitios de internet y programas de software que permiten a las personas enlazarse en alguna forma de comunidad social virtual.

Aunque algunas compañías bloquean el acceso a sitios de redes sociales en el trabajo, la mayoría sólo pide a sus empleados que usen su buen juicio en relación con el tiempo que pasan en estos sitios y lo que incluyen en sus propias páginas. El correo electrónico (e-mail) es un sistema de comunicación basado en las computadoras que permite al emisor enviar mensajes a alguien (o a cien personas) de manera casi instantánea. Se almacena en la computadora hasta que los destinatarios prenden su computadora personal o teléfonos inteligentes conectados a la red, leen el mensaje cuando les resulta conveniente y responden de la misma manera. Algunos sistemas de correo electrónico envían mensajes en diversas formas (como una carta a alguien que no tiene una computadora), y otros traducen los mensajes a diversos idiomas.

## **2- Desarrollar Cultura Organizacional**

La cultura social proporciona el amplio contexto en que operan las organizaciones. Aporta el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en que se desenvuelve el comportamiento organizacional. La conducta del empleado, es una función de la interacción entre las características personales y el entorno de la persona. Parte de ese entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja, lo que ofrece grandes indicios de la forma en que se conducirá una persona según sus antecedentes. La exposición anterior sugiere el profundo efecto en las acciones del empleado que ejercen las funciones que se le asignan y el estatus que se le concede. Dentro de la organización se encuentra otra poderosa fuerza para determinar la conducta individual y grupal. La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo.

Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente. Como es un concepto dinámico de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización. Por varias razones, la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa. Provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.

Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos. Más que quizás cualquier otra cosa, la cultura organizacional estimula el entusiasmo de los empleados, pues atraen su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los

individuos de alta productividad y creatividad. Al reconocer y premiar a estas personas, la cultura organizacional las identifica como modelos que se deben seguir.

### **Características de las culturas**

Las organizaciones, como las huellas digitales y los copos de nieve, son únicas. Cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva. Las culturas son de naturaleza relativamente estable, y en general cambian con lentitud al paso del tiempo. Puede haber excepciones cuando surge una crisis grave o cuando dos organizaciones se fusionan (lo que requiere una mezcla escrupulosa de las dos culturas para evitar choques). La mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas e inconscientes más que explícitas. Así, las culturas se parecen al acto de respirar, que aceptamos sin cuestionar hasta que tenemos problemas con él. No obstante, en fechas más recientes las organizaciones han comenzado a hablar de las culturas que pretenden desarrollar, y muchos líderes superiores consideran que una de sus funciones principales es hablar de manera consciente y directa sobre el tipo de ambiente que les gustaría crear en sus empresas.

Una última característica definitoria de la mayor parte de las culturas es que se les considera representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes. Rara vez leemos una descripción de la cultura de una empresa. Con más frecuencia, los empleados la deducen a partir de los relatos de las formas en que se hacen las cosas, la lectura de lemas que indican los ideales corporativos, la observación de artefactos clave o su asistencia a ceremonias en que se homenajea a cierto tipo de empleados. Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa debido a la tendencia a atraer y conservar personas que se ajustan a sus valores y creencias. Así como la gente elige vivir en cierta región por características geográficas, como temperatura, humedad y lluvia, los empleados también gravitan hacia la cultura

organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Esto da por resultado un buen ajuste entre empleador y empleado, y un nivel predecible menor de descontento y rotación de personal. Sin embargo, a menudo se presentan problemas cuando se combinan culturas. Hasta dos terceras partes de las fusiones corporativas no logran generar un mayor valor de mercado que la suma de sus partes anteriores y, en ocasiones, ni siquiera pueden sostener los niveles anteriores de crecimiento de los ingresos. Una gran parte de la causa reside en la dificultad de fusionar culturas corporativas muy arraigadas.

Es importante señalar otras dimensiones de la cultura. Una de ellas es que no hay una única mejor cultura para todas las empresas, pues es claro que la cultura depende de las metas de la organización, su industria, la naturaleza de la competencia y otros factores que operan en su ambiente. Las culturas se reconocen con mayor facilidad cuando sus elementos están integrados y, en general, son recíprocamente congruentes; en otras palabras, se acomodan como las piezas de un rompecabezas. Asimismo, la mayoría de sus miembros debe al menos aceptar, si no adoptar, los supuestos y valores de la cultura.

### **Medición de la cultura organizacional**

La medición y comparación sistemáticas de las culturas es algo difícil, por decir lo menos. La mayoría de los estudios pioneros de los investigadores consistía en el examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias para obtener pistas que les permitieran componer un retrato. Otros recurrieron a entrevistas y cuestionarios de respuesta abierta con el fin de determinar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el examen de las declaraciones de filosofía corporativa aportó elementos de juicio sobre la cultura expuesta (creencias y valores que la organización declara en público).

Otro enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados para detectar sus percepciones de la cultura de la organización. (Sin embargo, este método puede producir una imagen confusa, de modo muy similar a la parábola clásica de los ciegos a quienes se pidió que describieran un elefante. Cada persona respondió algo muy diferente, según hubiesen tocado una oreja, la cola, el tronco, un colmillo o una pata.). Uno de los métodos más interesantes es convertirse primero en miembro de la organización y luego en observador participante. Este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional.

Todo intento de medir la cultura organizacional es sólo una evaluación imperfecta. Estas mediciones captan sólo una fotografía estática de la cultura en un momento determinado. En realidad, muchas organizaciones están inmersas en un proceso de cambio y necesitan supervisiones periódicas con diversos métodos para obtener un cuadro más real.

### **La comunicación y cambio de cultura**

Si las organizaciones necesitan crear y manejar deliberadamente sus culturas, deben ser capaces de comunicarlas a los empleados, en especial a los recién contratados. Por lo general, las personas están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desean agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo. De modo similar, las organizaciones desean que los nuevos empleados tengan un buen ajuste, por lo cual muchas aplican un enfoque deliberado con este propósito. Algunos ejemplos de vehículos de comunicación formal para comunicar la cultura organizacional son la visión de los ejecutivos del futuro de la empresa, las declaraciones de filosofía corporativa y los códigos de conducta ética. Entre los medios informales se cuentan el reconocimiento público de héroes y heroínas, transmisión de relatos de éxito histórico e incluso exagerar los mitos sin “picar globoparadesinflarlo”.

Desde luego, los elementos de la cultura organizacional se comunican también en forma no intencional a los empleados en diversas formas, como cuando se filtra la noticia a toda la empresa de un error de un gerente y el perdón correspondiente de un ejecutivo. En conjunto, estos actos de comunicación cultural se agrupan en el concepto de socialización organizacional, el proceso continuo de transmitir elementos clave de la cultura de una organización a sus empleados. Consiste en métodos tanto formales como. Todos estos enfoques moldean las actitudes, pensamientos y conductas de los empleados.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización organizacional es como imprimir la huella digital de la organización en la gente, o estamparle su propio código genético. Desde el punto de vista del empleado, es el proceso esencial de aprender la forma de sobrevivir y prosperar en la empresa. Lo importante es que la socialización sea funcional tanto para los trabajadores como para los empleadores. Dos métodos muy eficaces para comunicar la cultura organizacional a los empleados de nuevo ingreso se relacionan con experiencias emblemáticas y narraciones de historias. Las experiencias emblemáticas son mecanismos bien definidos y efectistas que transmiten un elemento fundamental de la cultura de la empresa y refuerzan de manera vívida los valores de la organización.

También se estimula a los administradores a narrar historias para forjar una cultura y definir la identidad organizacional. Los buenos relatos aprovechan las emociones de su auditorio y son formas poderosas para crear significado y propósito compartidos. Los relatos transmiten un sentido de tradición, explican cómo se resolvieron problemas en el pasado, comunican un sentido de fragilidad personal mediante el relato de errores cometidos de los que también se aprendió y mejoran la cohesión alrededor de valores clave. Los relatos más memorables entretienen tanto como informan, y levantan el ánimo así como enseñan. Estos relatos subrayan patrones y tramas que la organización atesora, señalan las consecuencias de las

acciones y aportan lecciones valiosas que transmiten la sabiduría ganada en años anteriores. En consecuencia, la narración de historias es un medio clave para la socialización de los empleados. Surge un proceso recíproco cuando el cambio ocurre en la dirección opuesta. Los empleados también tienen un efecto activo en la naturaleza de la cultura y operaciones de la organización. La individualización ocurre cuando los empleados ejercen con éxito influencia sobre el sistema social en su entorno de trabajo, al cuestionar la cultura o desviarse de ella.

Los dos extremos —la rebelión y la conformidad total— son disfuncionales para la organización y la carrera del individuo en el largo plazo. Desde luego, el aislamiento rara vez es un curso de acción productivo. Si suponemos que la cultura de una cierta organización invita a sus empleados a retar, cuestionar y experimentar mientras no resulte demasiado perturbador, entonces el individualista creativo infunde nueva vida e ideas en provecho de la organización.

### **Sitios de Trabajos Divertidos**

La sociedad estimula y ofrece muchas formas de jugar y divertirse en las actividades recreativas. El juego suele tener diversos elementos comunes: inmersión en la actividad, sorpresa, variedad, opciones, experiencia de avance y oportunidades de realizar contribuciones personales y “ganar”. También se puede incorporar la mayor parte de estos elementos en la vida diaria de los empleados, muchos de los cuales también desean divertirse en el trabajo. Un ambiente de trabajo divertido es una cultura organizacional única y cada vez más popular en que los administradores alientan, inician y apoyan diversas actividades lúdicas y de buen humor. Una cultura de diversión en el sitio de trabajo tiene varios rasgos clave: • Se reconoce fácilmente (con la observación de risas, sonrisas, sorpresas y espontaneidad). • Significa diferentes cosas para diferentes personas. • Es relativamente fácil de crear en el trabajo. • Genera una amplia gama de resultados personales y organizacionales.

Se ha recurrido a cientos de enfoques para estimular la diversión en el trabajo. Las categorías clave incluyen formas peculiares de reconocer fechas de significado especial para las personas (cumpleaños y aniversarios de la fecha de contratación), auspiciar actos sociales especiales, celebraciones públicas de logros profesionales y departamentales, juegos y competencias amistosas, entretenimiento y sentido del humor en boletines y correspondencia. Diversas tácticas específicas en las organizaciones son días de disfraces, personajes de caricaturas aplicados a los empleados, nombres rimbombantes de los puestos, distribución del “chiste del día” o juegos de mesa modificados y formatos de programas de TV para atraer la atención y estimular la creatividad.

No hay una fórmula mágica que asegure el éxito; la clave es que los administradores deben experimentar, hacer de ello un proceso continuo y estimular a los demás para que propongan nuevas ideas. A los empleados les gusta trabajar en un ambiente que satisface sus necesidades económicas y de seguridad, los hace sentirse escuchados y que reconocen su tiempo, esfuerzo y resultados. Sin embargo, además, muchos valoran y aprecian la oportunidad de relajarse y jugar un poco, reírse, divertirse en ocasiones y, en general, disfrutar su trabajo. A menos que se provoque daño personal físico o emocional, la diversión en el trabajo contribuye a aliviar la tensión, reducir el aburrimiento, estimular la amistad, incrementar la satisfacción y producir varios efectos fisiológicos beneficiosos en los empleados.

### **3- Activar un plan de Motivación y sistema de recompensas**

#### **Impulsos Motivadores**

La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Este autor elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la

motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. En la mayoría de las naciones, uno o dos patrones de motivación tendían a estar muy arraigados entre los trabajadores porque crecieron con antecedentes similares.

### **Motivación del logro**

La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan. Diversas características definen a los empleados orientados a los logros. Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior.

Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como administradores, tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro. Estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores orientados al logro, delegar con eficacia y que los empleados “promedio” satisfagan las demandas de sus jefes.

### **Motivación de Afiliación**

La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los

motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La gente motivada por el logro elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.

Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia. Aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de terminar las cosas. Los administradores orientados a la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores.

### **Motivación de poder**

La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

La gente motivada es excelente administradora si sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo

mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado.

### **Aplicación administrativa de los impulsos**

El conocimiento de las diferencias entre los tres impulsos motivadores requiere que los administradores tengan una visión amplia y entiendan las actitudes laborales de cada empleado. Así, tratan a cada empleado en forma diferente, de acuerdo con el impulso motivador más fuerte que identifiquen en cada uno. De este modo, el jefe se comunica con cada empleado de acuerdo con las necesidades particulares de éste. Como dijo un empleado, “mi jefe me habla en mi idioma”.

Aunque hay varias pruebas para identificar la fuerza de los impulsos de cada empleado, la observación directa de su conducta es uno de los mejores métodos para determinar a qué estímulos van a responder.

### **Establecimiento de Metas**

Las metas son objetivos del futuro desempeño. Ayudan a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, contribuyen a una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero y energía), ilustran el valor del esfuerzo constante y estimulan la preparación de planes de acción para el logro de las metas. Éstas aparecen en el modelo de motivación antes del desempeño del empleado, lo que acentúa su papel como pista para una conducta aceptable. Las metas también son útiles después de la conducta deseada, cuando los administradores comparan los resultados con sus objetivos y exploran las razones que explican cualquier diferencia.

### **Modelo de Expectativas**

Un enfoque muy aceptado de la motivación es el modelo de las expectativas donde se explica que la motivación es producto de tres factores: cuánto se desea la recompensa (Valencia), la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso, y la estimación propia de que el desempeño permita recibir la recompensa.

Es importante comprender la diferencia entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en las necesidades y en el modelo de expectativas. En los modelos basados en las necesidades se usan amplias generalizaciones para predecir los impulsos más fuertes o las mayores necesidades insatisfechas de un grupo de empleados. En el modelo de expectativas, los administradores necesitan reunir información específica sobre las preferencias de un empleado individual respecto de un conjunto de recompensas, y luego seguir observando los cambios en dichas preferencias.

Como las personas pueden tener preferencias positivas o negativas por un resultado, la experiencia puede ser positiva o negativa. Cuando una persona prefiere no alcanzar un resultado, en contraste con alcanzarlo, la experiencia es una cifra negativa.

Algunos empleados encontrarán una recompensa intrínseca en el trabajo en sí, en particular si tienen una fuerte ética laboral o motivación de competencia. Ellos obtienen satisfacción directamente de su trabajo pues poseen un sentido de culminación, de hacer una tarea correctamente o de crear algo. En este caso, los resultados quedan principalmente dentro del control del empleado y están menos sujetos al sistema de recompensas de la administración. Estos empleados están motivados por sí mismos.

La expectativa es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea. Las expectativas

se expresan como probabilidades, es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño. Si un empleado considera que no hay posibilidades de que su esfuerzo lo lleve al desempeño deseado. En el otro extremo, si el empleado tiene una confianza absoluta de que puede terminar bien la tarea.

Lo normal es que el empleado estime sus expectativas en algún punto entre ambos extremos. Una fuerza que contribuye a las expectativas de desempeño y esfuerzo es la eficacia personal del individuo. Es más probable que los empleados con altos niveles de eficacia personal estén seguros de que la realización del esfuerzo les permitirá alcanzar un desempeño satisfactorio. La alta eficacia personal crea una evaluación de alta expectativa. La instrumentalidad representa la convicción del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la labor. En este caso, el empleado elabora otro juicio subjetivo respecto de la probabilidad de que la organización aprecie su desempeño y administre las recompensas en forma correspondiente.

### **Modelo de la Equidad**

Los análisis anteriores de los modelos motivacionales consideran al empleado un individuo prácticamente independiente de sus compañeros de tareas. No obstante, los empleados trabajan en un sistema social en el cual cada uno depende en cierta medida de los demás. Los empleados interactúan entre sí en sus actividades laborales y en interacciones sociales. Se observan y juzgan uno a otro, y hacen comparaciones. La mayoría de los empleados se preocupa por algo más que simplemente tener satisfechas sus necesidades; también quieren que su sistema de remuneración sea equitativo. Este asunto de la equidad se aplica a todo tipo de recompensas (psicológicas, sociales y económicas), lo que convierte a la tarea de la motivación en algo mucho más complejo. Los empleados tienden a juzgar la equidad mediante la

comparación de los resultados que reciben con los aportes que realizan, y también al comparar esta proporción (no siempre el nivel absoluto de las recompensas) con las de otras personas.

Los aportes incluyen todos los ricos y diversos elementos que los empleados creen que brindan, o contribuyen, a su trabajo: su educación, antigüedad, experiencias previas de trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño, etc. Los resultados son las recompensas que suponen que recibirán de su trabajo y de sus patrones; los resultados incluyen el sueldo directo y los bonos, prestaciones, seguridad en el empleo, beneficios sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados realizan la comparación de su "propio contrato" sobre la base de resultados/ aportes, y luego la comparan con los contratos de otros empleados en puestos similares, e incluso con los que están fuera de su sitio de trabajo.

El sueldo era un marcador simbólico mediante el cual su reacción es sólo una de tres combinaciones que se derivan de las comparaciones sociales: equidad, exceso e insuficiencia. Si los empleados perciben equidad, estarán motivados para mantener su contribución más o menos al mismo nivel. En caso contrario, en condiciones de inequidad, experimentarán tensión, lo que los motivará a reducir la inequidad. Las acciones resultantes son físicas o psicológicas, e internas o externas. Si los empleados se sienten recompensados en exceso, la teoría de equidad anticipa que sentirán un desequilibrio en la relación con su patrón, por lo cual tratarán de restablecer el equilibrio. Pueden trabajar más (lo que se muestra como respuesta interna y física), descontar el valor de las recompensas recibidas (internas y psicológicas), tratar de convencer a otros empleados de que pidan más recompensas (externas y físicas) o tan sólo elegir a otra persona para fines de comparación (interna y psicológica).

Los trabajadores que creen que no se les recompensa lo suficiente tratan de reducir sus sentimientos de inequidad mediante los mismos tipos de estrategias, pero

se invierten sus acciones específicas. Pueden reducir la cantidad o calidad de su productividad, inflar el valor percibido de las recompensas obtenidas o negociar para obtener más recompensas. De nueva cuenta, pueden encontrar alguien con quién compararse (más favorablemente) o sólo renunciar. En cualquier caso, reaccionan a la inequidad mediante la equiparación de sus aportes con los resultados obtenidos. El conocimiento de la proporción resultados/aportes permite a los administradores predecir parte de la conducta de sus empleados pues entienden cuándo y en qué condiciones éstos experimentarán inequidad.

#### **4- Evaluación y Remuneración del Desempeño**

Se requieren muchos tipos de salarios en un sistema completo de remuneración. El análisis de puestos y las encuestas de salarios califican puestos, es decir, comparan un puesto con otro para determinar el salario base (de acuerdo con los niveles de responsabilidad y la presión del mercado). La evaluación del desempeño y los incentivos califican a los empleados por su desempeño y premian sus contribuciones. La participación de utilidades califica a la organización en términos de su desempeño económico general y premia a los empleados como sus socios. En conjunto, estos tres sistemas: salario base, estímulos por desempeño y participación de utilidades; son la base de los incentivos de un programa completo de salarios.

Los tres sistemas son complementarios porque cada uno refleja un grupo diferente de factores en el panorama total. El salario base y el salario basado en competencias motivan a los empleados a avanzar a puestos que requieren mayores destrezas y responsabilidad. El pago por desempeño es un incentivo para mejorar el desempeño en el puesto. La participación de utilidades motiva a los empleados a trabajar en equipo para mejorar los resultados de una organización. A la base de incentivos se agregan otros pagos, cuya naturaleza no corresponde en lo fundamental a los incentivos. Con los ajustes de sueldo por antigüedad se premia a los trabajadores que han servido mucho tiempo y se les estimula a seguir en su empleo. Si un empleador

pide a los trabajadores que se sacrifiquen y trabajen tiempo extra en su día libre o en turnos no deseados, se les puede pagar más por ello. Se hacen otros pagos por periodos en que el empleado no trabaja, como vacaciones, días festivos, cuando sirve como jurado y por despidos sujetos a garantía de pago.

Los conceptos que se agregan a la base de incentivos de la pirámide de premios tienen poco valor directo como incentivos, porque no se incrementan cuando hay un mejor desempeño. Algunos agregados pueden generar incentivos indirectos porque mejoran las actitudes. Otros agregados, como las primas por antigüedad, pueden en realidad reducir el incentivo para el trabajador porque no están ligados a resultados de desempeño. Es claro que en el cálculo del salario de un empleado no interviene un solo factor, sino muchos. Algunos de estos factores se relacionan más con objetivos tan amplios como seguridad, equidad y justicia social que con los incentivos propiamente dichos.

### **El dinero como medio para remunerar a los empleados**

Es evidente que, por diversas razones, el dinero es importante para los empleados. Sin duda, el dinero es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir. Este aspecto es su valor económico, es decir, es un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos; sin embargo, el dinero es también un medio social de intercambio. Todos conocemos su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen y por ello lo pueden ahorrar, gastarlo de manera conspicua o donarlo con generosidad. El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta. Representa para los empleados lo que su patrón piensa de ellos. También es una indicación del estatus de un empleado en relación con el de sus compañeros.

### **Aplicación de los modelos motivacionales**

Un modo útil de considerar el dinero como estímulo es aplicarlo a uno de los modelos motivacionales: Los empleados orientados al logro mantienen un marcador simbólico en su mente, con el que vigilan su salario total y lo comparan con el de los demás, como medida de sus logros. El dinero también se relaciona con otros impulsos, pues la gente puede usarlo para comprar su ingreso a clubes caros (afiliación) y les da la capacidad (poder) de influir en otros, como cuando se hacen contribuciones políticas.

En los modelos basados en las necesidades, el pago se considera más por su capacidad de satisfacer las necesidades de orden básico. Sin embargo, es evidente la forma en que se relaciona también con otros niveles. Esto significa que si el dinero actúa como un motivador fuerte, un empleado debe desear más de él, debe creer que su esfuerzo para producir el desempeño deseado tendrá éxito y debe confiar en que se derive un premio monetario de ese mejor desempeño (instrumentalidad).

No es fácil que la administración influya en el dinero. Ésta depende de los valores personales, experiencias y necesidades del empleado, así como del ambiente macromotivacional. Respecto de la instrumentalidad, muchos empleados no están seguros de que un desempeño adicional les permitirá obtener un pago adicional (conexión desempeño-recompensa). Ven que algunos de sus compañeros tienen un desempeño mínimo pero reciben casi los mismos aumentos de sueldo que los de alto desempeño. Es frecuente que crean que las promociones se basan más en la antigüedad o en las relaciones personales que en el desempeño. La instrumentalidad es un área en que la administración tiene mucha oportunidad de fomentar confianza y emprender acciones positivas, porque cambia en forma sustancial la conexión entre mejor desempeño y recompensa.

Los empleadores no tienen una respuesta simple cuando tratan de ordenar sus esfuerzos para crear sistemas viables de remuneración para incrementar la productividad, pero al menos deben intentar entender la perspectiva del trabajador. El

enfoque del empleado en este complejo problema se concentra en un tipo burdo de comparación costo-recompensa, similar al análisis de equilibrio propio de las evaluaciones económicas. De esta forma, identifica y compara sus costos y recompensas personales para determinar el punto en que son más o menos iguales. Los empleados consideran todos los costos que implican un mejor desempeño, como esfuerzo, tiempo, adquisición de conocimientos y nuevas habilidades, y la energía mental que deben dedicar a la innovación y la solución de problemas. Luego comparan estos costos con todas las posibles recompensas, tanto económicas (como sueldo, prestaciones y días festivos) como no económicas (como estatus, estima y autonomía, aunque es más difícil determinar su valor) excepto que en este análisis suponemos que los empleados todavía no se comparan a sí mismos con otros. Tanto los costos (aportes) como las recompensas (resultados) se valoran siempre.

El punto de equilibrio es aquel en que los costos y las recompensas son iguales en el caso de un cierto nivel del desempeño esperado. El desempeño del empleado tiende a estar cerca del punto de equilibrio, pero en general estará por debajo de él por dos razones. Primero, en general el empleado no puede identificar con precisión el punto exacto de equilibrio. Segundo, trata de mantener una relación personal satisfactoria en que las recompensas son relativamente favorables en relación con los costos. Sin embargo, cabe expresar varias reservas acerca de este análisis. Los costos para el empleado parecen crecer en forma más pronunciada cerca del punto más alto de las expectativas de desempeño, para representar el esfuerzo y concentración adicionales que se requieren.

Muchos vendedores trabajan con alguna forma de plan de comisiones que les otorga bonos periódicos. En muchos casos, los bonos se incrementan a medida que el vendedor alcanza niveles superiores de desempeño, según el supuesto de que estos aumentos impulsan al vendedor para alcanzar un nivel de excelencia.

### **Consideraciones adicionales en el uso del dinero**

Recompensas extrínsecas e intrínsecas El dinero es básicamente una recompensa de naturaleza extrínseca más que intrínseca, razón por la cual se administra con facilidad en los programas de modificación de la conducta. Sin embargo, tiene también todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos. No importa que la administración vincule con rigidez el pago al desempeño: de todos modos siempre es algo que se origina fuera del trabajo y es útil sólo fuera de él. Por tanto, tiende a ofrecer una satisfacción menos inmediata que las recompensas intrínsecas del trabajo. Por ejemplo, para muchas personas, la satisfacción personal de un trabajo bien hecho es un poderoso motivador. En contraste, las remuneraciones económicas no pueden ofrecer todas las recompensas que requiere una persona bien equilibrada. Una tarea importante para la administración es integrar con éxito las recompensas extrínsecas e intrínsecas.

El problema es que los empleados desean una diferente cantidad de recompensas extrínsecas e intrínsecas, y el trabajo y las condiciones organizacionales también difieren. Surge otro problema cuando los patrones comienzan a pagar a los empleados por un trabajo que antes encontraban satisfactorio, pues hay pruebas de que el pago de un premio extrínseco reduce la satisfacción intrínseca. Además, es difícil que los administradores otorguen recompensas intrínsecas de manera sistemática. Estas condiciones sugieren que es necesario contar con un enfoque adecuado de las recompensas, que considere las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo, el ambiente organizacional y diferentes recompensas. Prestaciones especiales, como el reconocimiento o el estatus, revisten un valor particular para los empleados porque tienen mayor significado psicológico y social. Cumplimiento con la ley Además de las complejidades que se derivan de la aplicación de varios modelos de motivación y la construcción sobre factores tanto extrínsecos como intrínsecos, la administración de las compensaciones también se complica por la necesidad de cumplir con una amplia variedad de leyes.

Otros elementos confunden el proceso de compensación. En contraste con las presiones legales y psicológicas para llegar a la equidad (equilibrio de aportes y resultados en comparación con los de otros), algunos individuos proponen la igualdad, es decir, sostienen que todos los empleados deben recibir las mismas remuneraciones, al margen de sus competencias o niveles de desempeño. Es evidente que la equidad y la igualdad son bases totalmente diferentes para comparar la compensación. En ocasiones, la confidencialidad de los programas de compensaciones está sujeta a discusión. Algunas organizaciones no comparten ninguna información sobre compensaciones con los empleados; otras la comparten sin obstáculos en la creencia de que son preferibles la apertura y la transparencia. Incluso es cuestionable si la confidencialidad es o no posible.

El control también está sujeto a debate. ¿Los sistemas de recompensa deben estar diseñados por expertos, o se debe permitir que los empleados participen en su creación y aplicación? El nivel de flexibilidad también es materia de discusión. Aunque puede ser difícil

sea razonable esperar que todas las dimensiones de la compensación satisfagan las necesidades de todos los empleados. Es evidente que la administración de los sistemas de remuneración organizacionales presenta muchas aristas, y diferentes empresas ofrecerán distintas respuestas.

### **Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño**

Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La administración por objetivos (APO) es un proceso cíclico que suele constar de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado:

1. Establecimiento de objetivos: determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, en el contexto de

metas y recursos unitarios globales. A menudo, estos objetivos se fijan para el siguiente año.

2. Planeación de la acción: planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.

3. Revisiones periódicas: evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea.

4. Evaluación anual: evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también encadenan las recompensas a los empleados al nivel de resultados alcanzado mediante una evaluación de desempeño.

Los sistemas de APO capitalizan el deseo de autoadministración manifestado por muchos empleados en la actualidad. Se comprometen más con alcanzar las metas que ellos mismos se fijan, pues esto les permite tener efecto en el éxito organizacional. Cuando los sistemas de APO fallan es por lo general resultado de administradores autocráticos, observancia rígida de las reglas y costos cuantiosos en términos de tiempo y esfuerzo para documentar los resultados.

La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados.

La evaluación es necesaria para:

- 1) asignar recursos escasos en un ambiente dinámico,
- 2) motivar y recompensar a los empleados,
- 3) realimentar a los empleados por su trabajo,
- 4) mantener relaciones justas dentro de los grupos,
- 5) entrenar y desarrollar empleados

6) cumplir con las regulaciones legales. Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal.

El ambiente social que rodea a las organizaciones cambió considerablemente en años recientes. Las legislaciones federal y estatal incrementaron la complejidad y dificultades de los planes de evaluación. La administración debe diseñar y operar sus sistemas de evaluación con todo cuidado para observar estas leyes.

### **Filosofía de la evaluación**

Hace algunas décadas, los programas de evaluación tendían a destacar los rasgos, las deficiencias y las habilidades de los empleados, pero la filosofía moderna de la evaluación destaca el desempeño presente y las metas futuras. La filosofía moderna también subraya la participación del empleado en el establecimiento de metas mutuas con el supervisor y el conocimiento de los resultados. Así, los elementos más importantes de la filosofía moderna son:

- Es una necesidad organizacional.
- Se basa en criterios bien definidos y objetivos.
- Se basa en un análisis cuidadoso del puesto.
- Sólo aplica criterios relacionados con el puesto.
- Se sustenta en estudios adecuados.
- Lo aplican calificadores capacitados y entrenados.
- Se aplica objetivamente en toda la organización.
- Se puede demostrar que no es discriminatorio según la ley.

### **Entrevista de evaluación**

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacional considera necesario que los supervisores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad (resultados), conducta o rasgos personales. Ejemplos de estas tres

dimensiones son la calidad del trabajo y la cantidad producida, su asistencia e iniciativa, y su actitud general. Muchos sistemas de evaluación incluyen también el desempeño histórico y el potencial de crecimiento y avance del individuo. Para sopesar esta información hay múltiples formas y procedimientos actuales. Algunas organizaciones piden a los jefes que describan en notas el desempeño del empleado; otras recomiendan un registro de incidentes cruciales (positivos y negativos).

Al margen del sistema que se utilice, la evaluación se comunica al empleado en una entrevista de evaluación. Ésta es una sesión en que el jefe realimenta al empleado sobre su desempeño anterior, comenta cualquier problema que haya surgido e invita a emitir una respuesta. Luego, ambas partes fijan objetivos para el periodo siguiente. En algunas empresas, se informa al empleado de su sueldo futuro; en otras, el aspecto salarial se pospone varios meses. La entrevista de evaluación también ofrece una gran oportunidad para motivar al empleado. Si se resuelven, la conversación se dirige hacia formas de procurar más oportunidades de logro, responsabilidad y desafíos laborales.

Algunas organizaciones, tanto del sector privado como del público, incluyen la autoevaluación como parte formal del proceso. Es una oportunidad para que el empleado se analice a sí mismo y ofrezca una evaluación personal de sus logros, fortalezas y debilidades. Las preguntas dirigidas al empleado pueden incluir las siguientes: “¿Qué es lo que resultó extraordinariamente bien para usted en este periodo?” “¿Qué clase de problemas tuvo?” “¿Qué ideas propone para mejorar su contribución?” Las respuestas de los empleados se comparan luego con la evaluación del jefe. Este enfoque permite discutir y resolver abiertamente las diferencias de opinión.

De todos modos pueden surgir problemas con las autoevaluaciones. Algunos empleados que ofrecen resultados insatisfactorios tienden a reducir el nivel de las

dificultades que enfrentaron y a atribuir sus problemas a factores situacionales en su entorno, a la vez que algunos se califican con demasiada benevolencia o tratan de impresionar a su gerente exagerando la verdad. No obstante, estas limitaciones se compensan porque casi todos los empleados son muy francos cuando se les pide que señalen sus fortalezas y debilidades, y pueden comparar su desempeño con las expectativas previas. Además, las autoevaluaciones son mucho menos amenazadoras para la autoestima que las evaluaciones ajenas. Por tanto, las autoevaluaciones constituyen un terreno más fértil para el crecimiento y el cambio.

### **Realimentación del desempeño**

Todos los sistemas de evaluación parten del supuesto de que los empleados necesitan realimentarse respecto de su actuación. Con la realimentación saben qué hacer y conocen el grado de avance hacia sus metas. Demuestra que hay otras personas que se interesan en lo que hacen. Si el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la autoimagen y el sentido de competencia de un empleado. En general, la realimentación del desempeño genera tanto un mejor desempeño como mejores actitudes, si el jefe la maneja en forma adecuada. Sin embargo, ofrecer realimentación crítica o constructiva no es una tarea sencilla para los administradores.

La realimentación mal expresada ataca a la persona, y no a la conducta, cuando se hace en términos acusadores; no proporciona ilustraciones útiles, es abstracta y confusa, y hace afirmaciones globales o “generalizadas” que el destinatario puede refutar con facilidad. Es más probable que la realimentación se acepte y cause algún mejoramiento cuando se presenta de manera adecuada. En general, se debe enfocar en conductas específicas de trabajo, apoyarse en datos objetivos más que en opiniones e inferencias subjetivas, llevarse a cabo oportunamente poco después de un suceso crucial y verificar que el receptor la haya entendido.

En general, se cuenta con una mayor oportunidad de inducir un cambio de conducta cuando el empleado de verdad lo desea (o incluso lo busca activamente), se conecta con sus tareas de trabajo y si se permite que el receptor elija una nueva conducta de entre diversas opciones recomendadas. Para ser concisa, la realimentación debe señalar con toda claridad el camino para alcanzar metas bien definidas y nuevas acciones dirigidas a lograrlas, al igual que es más probable que una flecha alcance su blanco si se dirige adecuadamente.

### **Problemas en la evaluación**

La necesidad de realizar las múltiples funciones del proceso de evaluación convierte a la entrevista de evaluación en un trance difícil e incluso amenazador para muchos administradores. Además, existen varios problemas de conducta inherentes a este proceso. Puede provocar enfrentamiento, porque cada parte trata de convencer a la otra de que su punto de vista es más correcto. Suele ser emocional, pues el papel del jefe requiere una perspectiva crítica, mientras que el deseo del empleado de salvar su imagen lo impulsa con facilidad a adoptar una actitud defensiva. Se basa en el criterio porque el jefe debe evaluar la conducta y resultados del empleado, aspecto que coloca a éste en una posición claramente subordinada. Aún más, para los administradores, las evaluaciones de desempeño son tareas complejas, porque es necesario que comprendan el puesto, observen con cuidado el desempeño y sean sensibles a las necesidades de los empleados. También se requiere que los jefes sepan manejar los asuntos que surjan en el momento de la discusión.

Algunas veces los jefes no realizan entrevistas eficaces de evaluación porque carecen de habilidades fundamentales. Tal vez no reunieron datos en forma sistemática. Quizá no fueron específicos en las mejoras de desempeño que esperaban a partir de la evaluación anterior. Tal vez no estuvieron dispuestos a enfrentar temas difíciles o sensibles, o no lograron que el empleado participara en el proceso y discusión de la evaluación. Algunos jefes pueden responder con cinismo a la

probabilidad de que haya cambios en actitudes o conductas en sus empleados. Algunos consideran que las evaluaciones son juegos sin sentido e incluso distorsionan a propósito las calificaciones y la realimentación que proporcionan. Todos estos factores fijan límites estrictos a la utilidad de la entrevista de evaluación, a menos que se complemente o se modifique adecuadamente con otros elementos de juicio.

### **Propósitos y tipos**

En la actualidad, muchas empresas que luchan por sobrevivir dirigen su atención a la administración del desempeño. Este concepto parte de la premisa de que el desempeño del empleado puede administrarse y mejorarse, ya sea mediante el establecimiento de metas, una estructura organizacional modernizada, una mejor tecnología, nuevos horarios de trabajo, alta participación de los empleados o una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad.

Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajo. La idea básica de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional al hacer que el salario de un empleado dependa de una o más de esas dimensiones. Entre los objetivos adicionales se encuentran la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades clave del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos incluirían la producción del empleado, las utilidades de la compañía, ahorros en costos, unidades enviadas, nivel de servicios al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales.

La evaluación del desempeño puede ser individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato (por ejemplo, recompensas en efectivo) o futuro, como en los

planes de participación de utilidades. El examen de los incentivos económicos se centra en su naturaleza, propósito y consecuencias globales en la conducta. Los programas seleccionados para su presentación son los incentivos salariales, que son estímulos individuales de amplio uso, y la participación de utilidades y de ganancias, que son incentivos de grupo populares. Los sistemas salariales basados en las habilidades están en franco crecimiento, en particular en las nuevas operaciones industriales. Tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio.

Los incentivos ofrecen varias ventajas para los empleados. Una de las más importantes es que incrementan la creencia del empleado (instrumentalidad) de que la recompensa será la consecuencia lógica de un alto desempeño. Si suponemos que el dinero tiene valencia para un empleado, la motivación se debe incrementar. Los incentivos también resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación de la conducta. Estos sistemas ofrecen una consecuencia deseable (retribución) que debe reforzar la conducta. Los premios, como las comisiones por ventas, a menudo son inmediatos y frecuentes, lo que es congruente con la filosofía de modificación de la conducta. Otra ventaja desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos y verificables. Se calculan por el número de piezas, dinero o criterios objetivos similares. Comparado con las calificaciones subjetivas de desempeño que elaboran los jefes, los empleados tienden a aceptar mejor el enfoque objetivo.

Con tantas condiciones favorables en apoyo de los incentivos, parece que los

trabajadores deberían recibir bien casi cualquier incentivo debido al pago que podrían recibir. Sin embargo, existen dificultades inherentes que tienden a cancelar algunas ventajas. La posible equidad se difumina con otros aspectos que se perciben como inequidades. En términos de modificación de la conducta, hay ciertas consecuencias desfavorables, junto con las consecuencias favorables de un mayor salario, que tienden a reducir las ventajas potenciales de esta clase de incentivos.

También la organización puede experimentar problemas. Es difícil establecer una base justa para el pago por incentivos, una base que motive un mayor desempeño para todos los empleados puede producir efectos colaterales indeseables. Algunos sistemas de incentivos también requieren de una costosa supervisión con complejos procedimientos para el mantenimiento y actualización constante de registros. La idea básica es que los sistemas de incentivos producen consecuencias positivas y negativas en los empleados. Deben considerarse ambos tipos de consecuencias para determinar si es deseable un sistema de incentivos. Es probable que las consecuencias económicas sean positivas, pero la dirección de las secuelas psicológicas y sociales es más incierta.

### **Incentivos salariales**

Más salario por más producción Básicamente, los incentivos salariales, que son una forma de salario por méritos, generan un mayor salario por un incremento en la producción o resultados, método que a menudo se conoce como pago por desempeño. La razón principal de los incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad y reducen costos de mano de obra por unidad de producto. Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más, y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo, el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales, si va a ser fructífero, un sistema de incentivos debe ser lo

bastante simple para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Si el plan es tan complejo que a los trabajadores se les dificulte relacionar el desempeño con la recompensa, entonces es menos probable que haya una motivación superior.

Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salarios, aspectos fundamentales que deben entender los participantes. Cuando los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas así como económicas. Los empleados obtienen retribución por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Incluso pueden sentir que están haciendo una contribución a su país, al ayudarlo en el esfuerzo por ganar una posición de liderazgo en productividad entre las naciones. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.

**Dificultades** Los incentivos salariales a la producción ofrecen un ejemplo de la clase de dificultades en muchos planes similares a pesar de sus beneficios potenciales. Es tarea de la administración evitar o reducir los problemas sin dejar de incrementar los beneficios, de manera que el plan de incentivos funcione mejor. La dificultad humana básica con la que deben luchar los incentivos salariales de este tipo es que los desajustes en el sistema social pueden provocar sentimientos de inequidad e insatisfacción. En ocasiones estos desajustes son tan graves que los trabajadores sometidos a este sistema se sienten menos satisfechos con su salario que quienes reciben un salario por hora, aunque ganen más.

Para que un plan de incentivos tenga éxito, debe coordinarse con cuidado en todo el sistema operativo. Si los empleados deben esperar largos periodos para que el trabajo llegue a su sitio, el incentivo pierde su atractivo. Si es probable que el

incentivo provoque la sustitución de trabajadores, la administración debe planear su uso en cualquier otra parte, de modo que la seguridad de empleo del personal no se vea amenazada. Si los métodos de trabajo son erráticos, se deben estandarizar para establecer una cuota justa de recompensas. Éste es un proceso complejo que genera muchas dificultades:

1. Por lo general, para que los incentivos logren sus objetivos es necesario establecer estándares de desempeño. El establecimiento de cuotas es el proceso de determinar la producción estándar de cada trabajo, que se convierte en el trabajo justo de la jornada del operador. A menudo surgen resentimientos contra los que establecen las cuotas no sólo porque aplican un criterio subjetivo, sino porque se cree que son causa de cambios y de estándares más difíciles.

2. Los incentivos salariales pueden complicar el trabajo de un supervisor. Éstos deben conocer el sistema, de manera que puedan explicarlo a los empleados. El papeleo se incrementa, lo que implica una mayor posibilidad de errores y más insatisfacción entre los empleados. Las relaciones se dificultan, y se exige a los supervisores que resuelvan las diferentes expectativas de la administración superior, de quienes establecen las cuotas, de los trabajadores y de los sindicatos.

3. Un problema espinoso de los incentivos salariales a la producción radica en las cuotas relajadas. Una cuota es “relajada” cuando los empleados llegan a la producción estándar con un esfuerzo menor al normal. Cuando la administración ajusta la cuota a un nivel mayor, es previsible que los empleados experimenten un sentimiento de inequidad.

4. Los incentivos salariales pueden causar fricciones entre los trabajadores sometidos a este sistema y los empleados por hora. Cuando ambos grupos realizan actividades en secuencia, los trabajadores por hora se pueden sentir discriminados porque ganan menos. Si los que trabajan por incentivos incrementan la producción, los trabajadores por hora que siguen en el proceso deben laborar más rápido para evitar cuellos de botella.

Los trabajadores por incentivos ganan más por su mayor producción, no así los trabajadores por hora. Si estos últimos preceden a los trabajadores por incentivos en el proceso de producción, en ocasiones reducen su ritmo de labor y producen menos sin reducción de sus ingresos. Pero el salario de los trabajadores por incentivos se reduce cuando hay menos trabajo. Se presenta el mismo problema si un trabajador por hora falta y reduce el flujo de material a los trabajadores por incentivos. Los conflictos de este tipo son tan difíciles de resolver que es mejor que la administración no mezcle ambos grupos en ninguna secuencia de producción muy integrada.

5. Otra dificultad de los incentivos salariales es que pueden generar una restricción de la producción, conforme a la cual los trabajadores limitan su producción y se esfuma el propósito de este incentivo. Este fenómeno es producto de varios factores, como la desconfianza del grupo de que la norma de producción se eleve, la resistencia al cambio de la organización social informal y que la gente no se siente siempre cómoda cuando trabaja a toda su capacidad.

### **Salario basado en competencias**

En contraste con los sueldos (que se pagan por ocupar un puesto) y los incentivos salariales (que se pagan por el nivel de desempeño), el salario basado en competencias (también conocido como salario basado en conocimientos o salario por habilidades múltiples) premia a los individuos porque saben cómo hacer el trabajo. Se paga a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestran capacidad. Comienzan con una cuota fija por hora y reciben incrementos por desarrollar habilidades en su puesto principal o aprender otros puestos en su unidad de trabajo. Algunas compañías pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las empresas requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años. Debe existir una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer

métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada aprendiz.

Aunque los sistemas de salario basado en competencias son muy nuevos, tienen varias ventajas potenciales. Permiten una fuerte motivación para que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con su trabajo, refuerzan su sentido de autoestima y permiten que la organización cuente con una fuerza de trabajo muy flexible para intervenir cuando haga falta.

Debido a que los trabajadores rotan y ocupan diversos puestos para aprenderlos, se reduce la monotonía, al menos en forma temporal. La satisfacción por el salario debe ser relativamente alta, por dos razones. Primera, el salario por hora para el empleado (por tener habilidades múltiples) a menudo es mayor que el que recibiría por la tarea que realiza, pues sólo en un sistema perfecto todos los empleados utilizarían constantemente sus habilidades más avanzadas. Como resultado, temporalmente algunos empleados pueden sentir incluso que reciben un salario excesivo. Segunda, los trabajadores deben percibir que el sistema es equitativo, tanto en el sentido de que sus costos y remuneraciones se corresponden, como en el conocimiento de que todos los empleados con las mismas habilidades reciben el mismo salario.

El salario basado en competencias presenta varias desventajas, por lo cual algunas empresas abandonaron sus experimentos iniciales. Primero, debido a que la mayoría de los empleados aprenderá en forma voluntaria puestos de mayor nivel, el salario promedio por hora será mayor que el normal. (No obstante, este mayor costo debe quedar más que compensado con los aumentos de productividad.) Segundo, debe hacerse una inversión sustancial en la capacitación del empleado, en especial por el tiempo que dedican a la capacitación los jefes y compañeros.

Tercero, no a todos los empleados les gusta el salario basado en habilidades porque los presiona a subir por la escalera de las habilidades. La posterior insatisfacción puede generar varias consecuencias, como rotación de personal. Cuarto, algunos empleados se calificarán en áreas de habilidades que no es probable que lleguen a usar, por lo que la organización les pagará más de lo que merecen desde el punto de vista de su desempeño.

El salario basado en competencias, como otros programas de incentivos, funciona mejor cuando la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza. Los empleados deben entender el sistema, pues deben tener expectativas realistas de sus posibilidades de obtener ingresos más altos, les debe ser posible aprender nuevas habilidades y hacer que se evalúen de inmediato, pero deben establecerse algunos límites para calificar las habilidades. En estas condiciones, el programa es congruente con los demás incentivos analizados en este capítulo, pues relaciona el salario de los empleados con el potencial de un mejor desempeño.

## **5- Incentivar el Liderazgo y el Facultamiento para la toma de decisiones**

### **Naturaleza del Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo, una organización sería sólo una masa confusa de gente y máquinas, así como una orquesta sin director sería sólo músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar sus valiosos activos al máximo.

Por sus efectos, el liderazgo es similar al del químico secreto que convierte

una oruga en una mariposa y revela toda la belleza que estaba en potencia en la oruga. El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad. Con frecuencia, este papel se advierte de manera palpable en las organizaciones que crecen con rapidez. La prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y su personal, y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas. En este capítulo examinaremos la naturaleza del liderazgo, es decir, las conductas, roles y capacidades que se combinan para formar sus diferentes estilos.

Los enfoques conductuales son descriptivos y ofrecen diversas formas en que las acciones de los líderes a menudo difieren (por ejemplo, los líderes pueden ser positivos o negativos, autocráticos o participativos, orientados a los empleados o a las tareas). Los enfoques contingentes son más analíticos y alientan a los administradores a examinar su situación y a elegir un estilo que se ajuste mejor a dicha situación. Concluimos con una revisión rápida de algunas de las ideas más recientes, como los sustitutos del liderazgo y el entrenamiento.

### **Administración y Liderazgo**

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no la agota. La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencia con entusiasmo). Los administradores también planean actividades, organizan estructuras adecuadas y controlan los recursos. Además, ocupan puestos formales, en tanto que cualquiera puede usar su influencia informal mientras actúa como líder. Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales. Como hay una diferencia sustancial entre administración y liderazgo los líderes fuertes pueden ser administradores débiles, una planeación deficiente lleva a su grupo en una dirección equivocada.

Aunque movilicen a su grupo, simplemente no pueden hacer que vaya en la dirección que sirve mejor a los objetivos organizacionales. También hay otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todos modos ser un buen administrador, en particular si resulta que maneja personas que comprenden a cabalidad las responsabilidades que entrañan sus puestos y un fuerte impulso de trabajo. Este conjunto de circunstancias es menos probable, por lo que podemos esperar que excelentes administradores tengan una capacidad de liderazgo razonablemente alta, entre otras habilidades. Por fortuna, la capacidad de liderazgo se adquiere mediante el estudio de las investigaciones sobre liderazgo, la observación de buenos modelos de conducta, la participación en la capacitación administrativa y el aprendizaje de las experiencias de trabajo.

**Rasgos de los líderes eficaces** Las personas se han interesado en la naturaleza del liderazgo desde el principio de la historia. Las primeras investigaciones identificaron los rasgos —características físicas, intelectuales o de personalidad— que establecían una diferencia entre los líderes y los no que no lo eran, o entre los líderes exitosos y los no exitosos. Se estudiaron muchos factores psicológicos y cognitivos, como inteligencia, ambición y dinamismo. Otros investigadores examinaron las características físicas, como peso, tamaño y forma corporales, y atractivo personal. Es evidente que persiste el interés y la especulación sobre las características propias de un buen líder:

- Alto nivel de impulso personal (caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad).
- Deseo de dirigir (motivación para influir en otros).
- Integridad personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad).
- Confianza en sí mismo (optimismo y creencia en la eficacia personal como líder).

La capacidad cognitiva (analítica), conocimiento del negocio, carisma,

creatividad, flexibilidad (elasticidad) y calidez personal (sociabilidad, humildad y modestia) también son deseables, pero a menudo se consideran de importancia secundaria. Una conclusión importante sobre estos rasgos es que no garantizan necesariamente un liderazgo exitoso. En el mejor de los casos se ven como competencias o recursos personales que pueden o no desarrollarse y aprovecharse. Muchas personas tienen capacidad para ser buenos líderes, pero algunas optan por no demostrar esos rasgos. Otras pueden tener los rasgos necesarios y el deseo de aprovecharlos, pero nunca surge la oportunidad para ponerlos en práctica. Un asunto final es precisar si alguien que aspira a ocupar puestos de liderazgo adquiere o mejora los rasgos necesarios.

Aunque puede ser difícil acumular algunos rasgos en el corto plazo, es probable que otros (como la confianza en sí mismo y el conocimiento del negocio) puedan adquirirlos las personas que de verdad lo deseen. Por desgracia, algunos líderes exhiben rasgos negativos disfuncionales para el desempeño de la unidad y el éxito personal. Un rasgo negativo común es el narcisismo, que implica que los líderes se envanecen con su propia importancia, exageran sus logros, buscan favores especiales y explotan a otros para obtener ganancias personales. A menos que se controle con cuidado, el narcisismo es autoengañoso en el mejor de los casos, y en su peor expresión produce líderes que confían demasiado y peligrosamente en sí mismos, que buscan el poder y tratan de manera desesperada de alimentar sus propios egos. Esto los lleva a no respetar el derecho ajeno, a negar la importancia de la empatía y a ser incapaces de apreciar los sentimientos de sus subordinados.

### **La conducta del liderazgo**

Se ha realizado mucha investigación para identificar las conductas del liderazgo. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. La diferencia es similar a la que existe entre la energía latente y la energía cinética en

física: un tipo (los rasgos) proporciona el potencial básico, mientras que el otro (las conductas, habilidades y acciones) implica la liberación y expresión de dichos rasgos, de modo que se parece mucho a la energía cinética. Esta distinción es significativa, ya que las conductas y habilidades se pueden aprender y modificar, en tanto que, en el corto plazo, muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado.

**Habilidad técnica:** La habilidad técnica se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Ejemplos son las habilidades aprendidas por contadores, ingenieros, redactores de textos y fabricantes de herramientas. La habilidad técnica es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores, dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en muchos casos, nunca han practicado las habilidades técnicas que supervisan.

**Habilidad humana:** La habilidad humana es la facultad que permite trabajar bien con las personas y construir el trabajo en equipo. Esto incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren. Las habilidades humanas valiosas la mayoría de los trabajadores calificaban como más importante “tener un empleador que se preocupa”, que los pagos y las prestaciones. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas capacidades humanas. La falta de habilidades humanas ha sido la causa de la caída de muchos administradores y directores generales.

**Habilidad conceptual:** La habilidad conceptual es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes

de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y la habilidad técnica a las cosas.

### **Flexibilidad situacional**

Un buen liderazgo requiere una conducta que una y estimule a sus seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos —líder, seguidores y situación— son variables que se afectan mutuamente para determinar una conducta adecuada de liderazgo. Es claro que el liderazgo es situacional. En un caso, la acción A puede ser el mejor grupo de actos del liderazgo, pero en el caso siguiente, la acción B será la mejor. Tratar de que todos los líderes de una organización se ajusten a un lineamiento estándar suprimirá las diferencias creativas y provocará también ineficiencias, como tratar que muchas clavijas cuadradas quepan correctamente en hoyos redondos. El liderazgo es parte de un sistema complejo, por lo que no hay una respuesta sencilla a la pregunta: ¿qué hace eficaz a un líder? Algunas veces, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles.

Aun cuando un buen liderazgo incluye un conjunto de conductas, ello no debe confundirse con simple activismo cuando no se necesita actividad. La energía y la interacción constante con otros no garantizan un buen liderazgo. En ocasiones, la acción más adecuada del liderazgo es quedarse fuera del escenario para eliminar presiones sobre el grupo, quedarse quieto mientras otros hablan, estar tranquilo en tiempos de agitación, dudar deliberadamente y retrasar decisiones. En otros momentos, un líder debe ser más decidido, directivo y controlador. La tarea clave de un líder es reconocer diferentes situaciones y adaptarse a ellas de manera consciente.

### **La condición de seguidor**

Con pocas excepciones, en las organizaciones los líderes también son seguidores.

Casi siempre reportan a otro directivo. Incluso el presidente de una empresa que se cotiza en la bolsa de valores o de una organización sin fines de lucro debe explicar sus acciones ante un consejo de administración. Los líderes deben ser capaces de ponerse ambos sombreros y relacionarse bien, tanto hacia arriba como hacia abajo. Además, así como dan algo a sus superiores y empleados, necesitan validación de la autoridad superior tanto como necesitan apoyo de sus seguidores. En las organizaciones formales de varios niveles, la capacidad de ser seguidor (subordinación dinámica) es uno de los primeros requisitos para un buen liderazgo. Ser un buen seguidor es un terreno de prueba para futuros líderes, un sitio en que se observa estrictamente a los empleados para ver si tienen potencial de liderazgo. Un desempeño habilidoso de sus funciones actuales abre la puerta a futuras oportunidades de liderazgo. En contraste, mucha gente falla en su trabajo no como resultado de alguna deficiencia laboral, sino porque le falta capacidades de seguidora.

Estas capacidades ayudan a los empleados a apoyar al líder actual, a ser subordinados eficaces y a desempeñar funciones constructivas en el equipo. Las conductas positivas de los seguidores incluyen:

- Ser leal y apoyar, jugar en equipo.
- Participar activamente, entablar diálogos y generar sugerencias.
- Actuar como abogado del diablo y plantear preguntas.
- Enfrentar de manera constructiva las ideas, valores éticos y acciones del líder.
- Anticipar posibles problemas y tomar la iniciativa para prevenirlos.

En contraste, las conductas negativas de los seguidores a menudo incluyen:

- Competencia (oponerse al líder para convertirse en el centro de atención).
- No ser un paquete que automáticamente está de acuerdo con todo).
- Rebelión (oponerse de manera activa a un buen líder, o apoyar a uno malo).

- Pasividad (no participar activamente cuando se presenta la oportunidad).

En consecuencia, los buenos seguidores necesitan tener éxito en su propio trabajo mientras ayudan a los administradores a tener éxito en el suyo. Al mismo tiempo, pueden prepararse también para su ascenso mediante el desarrollo de sus habilidades conceptuales y de liderazgo. De modo similar, los buenos líderes no deben olvidar lo que es estar en la trinchera. Muchos líderes eficaces se recuerdan a sí mismos la importancia del rol del seguidor, por lo cual periódicamente dedican tiempo a visitar sus tiendas, trabajar un turno en la planta y llevar a cabo otras actividades para mantenerse en contacto con los empleados que están en la línea del frente.

### **Líderes positivos y negativos**

Los líderes se acercan a las personas para motivarlas en muchas formas. Si el enfoque concede gran importancia a las recompensas —económicas o de alguna otra clase— el líder usa un liderazgo positivo. Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que una motivación satisfactoria del empleado dependa más del liderazgo positivo.

Si lo que se acentúa son las amenazas, temor, dureza y castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo en muchos casos, pero tiene altos costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y de superioridad con la gente. Para que el trabajo se haga, mantienen sobre su personal amenazas de castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de terceros y suspensiones sin sueldo por algunos días. Demuestran su autoridad en la creencia falsa que atemorizar a todos los llevará a la productividad. Son jefes temidos más que líderes admirados.

Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde muy positivo hasta muy

negativo. Casi cualquier administrador usa todos los días una mezcla de estilos positivos y negativos que se ubica en alguna parte del continuo, pero el estilo dominante establece un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo propio de comportamiento organizacional. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; en parte, el modelo de custodia es positivo; y los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas son claramente positivos. El liderazgo positivo suele provocar una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo

Si lo que se acentúa son las amenazas, temor, dureza y castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo en muchos casos, pero tiene altos costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y de superioridad con la gente. Para que el trabajo se haga, mantienen sobre su personal amenazas de castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de terceros y suspensiones sin sueldo por algunos días. Demuestran su autoridad en la creencia falsa que atemorizar a todos los llevará a la productividad. Son jefes temidos más que líderes admirados. Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde muy positivo hasta muy negativo. Casi cualquier administrador usa todos los días una mezcla de estilos positivos y negativos que se ubica en alguna parte del continuo, pero el estilo dominante establece un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo propio de comportamiento organizacional. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; en parte, el modelo de custodia es positivo; y los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas son claramente positivos. El liderazgo positivo suele provocar una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo.

### **Los líderes autocráticos, consultivos y participativos**

La forma en que un líder usa el poder también establece un estilo de liderazgo. Cada estilo —autocrático, consultivo y participativo— tiene sus propias ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de

ellos tiende a ser dominante. Un ejemplo es una supervisora de fábrica que normalmente es autocrática, pero es participativa cuando determina los calendarios de vacaciones, y es consultiva cuando designa a un representante del departamento para el comité de seguridad. Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad.

El liderazgo autocrático suele ser negativo, basado en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo, como lo demuestra el autócrata benevolente que decide dar algunas recompensas a sus empleados. Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que, a menudo, es satisfactorio para el líder, permite tomar decisiones rápidas, abre espacios para usar subordinados menos competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, en especial si es lo bastante extremo como para crear temor y frustración. Aún más, rara vez genera el fuerte compromiso organizacional entre los empleados que conduce a baja rotación de personal y poco ausentismo.

Los líderes consultivos se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos. Si consideran que sus aportes han sido utilizados, es probable que los empleados sientan que han causado un efecto positivo; si sus sugerencias se rechazan constantemente, es probable que los empleados crean que han desperdiciado el tiempo. Los líderes participativos descentralizan la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, porque en este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores.

El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer

sugerencias y a actuar. La tendencia general es utilizar más ampliamente las prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas del comportamiento organizacional.

## CONCLUSIONES

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos formulados en la investigación que tuvo como propósito: analizar cuáles son los factores que afectan el Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral. Caso: Dirección de la Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo, se recolectó información la cual permitió a las investigadoras concluir lo siguiente:

Para el primer objetivo referente a diagnosticar la situación actual que afecta el comportamiento organizacional en el ambiente laboral de la Dirección General de la Biblioteca Central, se identificaron una serie de situaciones las cuales fueron enmarcadas en las dimensiones derivadas de los objetivos. En la dimensión de situación actual en función a los indicadores de Personalidad / Honestidad / Aprendizaje, se encontró que el personal administrativo genera un ambiente de trabajo grato y no propicia situaciones conflictivas en las relaciones interpersonales, sin embargo, no fomentan el trabajo en equipo, esto trae consecuencias desfavorables para la dependencia, debido a que no trabajar en esas condiciones puede desembocar en dos posibles escenarios: primero, no trabajar en equipo perjudica la sinergia de los grupos afectando el desarrollo de las actividades estrictamente grupales, segundo, si los trabajadores mantienen ese comportamiento puede perjudicar a los dos primeros aspectos positivos que arrojó la encuesta. Por lo tanto, es necesario que la Dirección y Coordinaciones se enfoquen en esa debilidad, que a la larga puede desencadenar mayores problemas mayores.

En la dimensión de los factores internos y externos referida a los procesos y tareas, arrojó como resultado que el comportamiento del personal administrativo se corresponde con la misión y visión de la dependencia, y los trabajadores conocen las normas y procedimiento establecidos de su puesto de trabajo eso debido a que la alta gerencia los transmite al personal, provocando que el mismo se involucre con la dependencia generando sentido de pertenencia. Con respecto a la dimensión de

optimizar el comportamiento organizacional en el caso de la Comunicación / Liderazgo, la tendencia fue que algunos trabajadores asumen una actitud mediadora en las situaciones de conflictos laborales, y otros respondieron que el personal de la dependencia no asume posturas radicales para enfrentar situaciones diarias, esto se convierte en una fortaleza para la Dependencia, ya que al existir conciliación entre los trabajadores se afecta positivamente en la productividad y rendimiento de la misma.

En la dimensión de factores internos y externos, dentro los indicadores de Interacción / Toma de decisiones, se evidenció que los empleados consideran que asumen sus funciones con responsabilidad, y consideran que realizan su trabajo con un alto sentido de compromiso. Con respecto a esto, se puede concluir por lo analizado en las otras dimensiones, que la directiva de la dependencia en apariencia no reconoce esta fortaleza, pues de hacerlo el personal no se encontrara tan desmotivado, es decir, realiza su trabajo y lo cumple, pero no con sentido de pertenencia, en otras palabras su comportamiento se limita a cumplir y no a desarrollarse y realizarse dentro la Dirección General de Biblioteca Central. Por último, dándole continuidad a la dimensión e indicadores arriba descrito; los trabajadores manifestaron que su planificación y organización individual permite alcanzar los objetivos trazados por esta Dependencia, y según la opinión de los mismos, consideran que la Dirección no propicia un ambiente organizacional idóneo.

En el desarrollo del segundo objetivo específico, el cual consiste en: identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo del Comportamiento Organizacional para la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia, la realización de una Matriz DOFA, permitió analizar los problemas precisando las fortalezas y debilidades de la Dependencia así como también las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, las fortalezas y debilidades se refieren a la Dependencia y sus componentes internos, mientras que las oportunidades

y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia Dependencia no tiene control. Se plantearon estrategias para utilizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas.

En el caso de los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), ameritará de mucha consideración a la hora de marcar qué rumbo la Dependencia asumirá hacia el futuro deseable. Considerando que las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, porque las amenazas son tendencias o eventos futuros que provocarían un severo impacto, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo. Y las debilidades son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la Dependencia y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Por último, para dar respuesta al tercer objetivo específico, en el cual se describe los procesos del Comportamiento Organizacional para la mejora del ambiente laboral en la Dependencia, se concluyó que el proceso de comunicación bidireccional es fundamental en toda organización la cual es necesaria reforzar, ya que se evidenció el descontento que existe por parte del personal Administrativo al sentir que no son escuchados por la Dirección de la Dependencia. Si bien es cierto que, la comunicación entre el personal debe estar en función a los procesos y tareas de la Dirección, también es cierto que debe cumplirse el principio de direccionalidad ya que por excelente que sea una idea, si ésta no se transmite a quien debe actuar y no es recibida con la importancia que lo amerita, desvirtúa su objetivo. Cuando los líderes dominan las razones que impulsan a la toma de decisiones se eleva la confianza y mantiene el buen ambiente laboral. Acoger esta teoría de la comunicación bilateral servirá como herramienta para mejorar el proceso de la comunicación de la Dirección General de la Biblioteca Central.

Otra de los procesos del Comportamiento Organizacional para la mejora del ambiente laboral en la Dependencia, es el desarrollo de la Cultura Organizacional el cual es un esfuerzo que debe ser asumido por parte de la Dirección de la Dependencia involucrando a todo el equipo de trabajo lo que permitirá lograr los objetivos y metas. La finalidad principal de estos procesos, es que la Dependencia aprenda a través de dicha teoría que como equipo de trabajo pueden hacer la diferencia en la forma de hacer las actividades, es decir, un sello distintivo de trabajar con excelencia lo que permite tener un mejoramiento continuo, efectividad en los procesos realizados y responder de manera positiva a los cambios constante del entorno altamente competitivo. Adoptar esta cultura afianzará el compromiso del personal Administrativo con la Dirección General de la Biblioteca Central.

Otro objetivo de los procesos del Comportamiento Organizacional relacionado con la mejora continua del ambiente laboral en la Dependencia es activar un plan de Motivación y Sistema de Recompensa, ya que la economía va imponiendo nuevas formas de retribución al Recurso Humano pues si la Dependencia desea un compromiso real con los resultados por parte del personal, debe ser capaz de correlacionar la actividad individual y única de cada integrante del equipo con el logro de los objetivos analizados bajo la función de los indicadores claves del rendimiento, evaluación de desempeño, con el fin de reforzar el mejoramiento continuo. Por consiguiente la adaptación de este tipo de mecanismo le permitirá a la Dirección General de la Biblioteca Central mantenerse en el tiempo y a la vez contar con trabajadores comprometidos con la estrategia organizacional.

Y el último objetivo de este proceso, es incentivar el Liderazgo para la toma de decisiones el cual es un acto en el que la persona escoge, selecciona y decide entre varias posibilidades basadas en sus opiniones. El papel fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento del ambiente laboral pues el liderazgo es inspirar a los otros a seguir el camino para el logro de objetivos creando una

conveniente visión de futuro percibiendo lo que debe hacerse y la habilidad para influir sobre el equipo. Es por esto que el líder debe estar preparado y con entrenamiento continuo para afrontar los altibajos del día a día con la confianza que va a tomar la decisión más acertada para la Dirección General de la Biblioteca Central.

En la presente investigación, se puede concluir que la Dirección General de la Biblioteca Central tiene todas las características para desarrollarse en un buen ambiente organizacional, ya que cuenta con fortalezas y oportunidades que al combinarlas surgen estrategias, las cuales permitirán subsanar las debilidades presentes en la Dependencia. La utilización de manera apropiada de los recursos propios como contar con un personal capacitado y comprometido, el desarrollo de producción intelectual, un gran posicionamiento a nivel nacional y regional, permitirá a la Dirección consolidarse como Dependencia para alcanzar los objetivos esperado.

## RECOMENDACIONES

Partiendo las conclusiones y hallazgos que arrojó la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones a la Dirección de Recursos Humanos:

Realizar campañas de sensibilización, para que el personal conozca y se familiarice con la misión y visión de la Dirección General de Biblioteca Central de la Universidad de Carabobo con miras a fomentar el sentido de identidad y pertenencia.

Formar y capacitar a las coordinaciones continuamente en los procesos inherentes al comportamiento organizacional, reforzando el tema de la comunicación jefe empleado – empleado jefe.

Crear estrategias para darle un giro a la línea de gerencia de la Dirección, el cual comprenda: motivar a los trabajadores y mediar ante los problemas que se presenten.

Planificar reuniones mensuales, donde se haga seguimiento a la planificación realizada por cada coordinación y en esta misma reunión abrir una mesa de trabajo donde se escuche y se de apertura a las ideas e inquietudes de los trabajadores con respecto a la situación laboral.

Plantear y ejecutar la realización de talleres y charlas motivacionales por parte de una figura externa, para afianzar el compromiso del empleado hacia la entidad, crear unión y solidaridad entre los grupos de trabajo y así limar las fricciones que existen en la Dependencia.

## LISTA DE REFERENCIAS

Acevedo, Alejandro; López, Alba. (1988). **El Proceso de la Entrevista: Concepto y Modelo.** [Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve>. (Consulta: 2016, Mayo, 29.).

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 5ª Edición. Editorial Episteme. Caracas.

Aroca, África (1999). **Procesos de elaboración de instrumentos de recolección de datos.** Ediciones UPEL - IMPM. Maracay.

Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora un Proyecto de Investigación.** Editorial BLConsultores asociados. Caracas, Venezuela.

Cabrera, Henry. (2010). **Aplicación de un Procedimiento de Mejora a Procesos Ordenados Secuencialmente apartir de Métodos Multicriterios.** [Libro en Línea, Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm> (Consulta:2016, Agosto, 24.).

Chiavenato, Idalberto. (2009). **Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones.** Ediciones Mc Graw Hill, México DF, México.

Diccionario Enciclopédico (2006). **El Pequeño Larousse Ilustrado.** Ediciones Larousse, S.A. México.

Freites, Andrés; Pérez, Reynal (2015). **Diseño de un Plan Organizacional para la Empresa Barioil C.A.** ”.C iudad B arinas, E stado B arinas. T rabajo de P øgrado. N Publicado Universidad de Nueva Esparta.

García, Fernando (2002). **El Cuestionario: Recomendaciones Metodológicas para el Diseño de Cuestionarios.** [Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve>.j (Consulta: 2016, Mayo, 29.)

Gómez, Domingo; Gómez, María (2013). **Evaluación del Impacto Ambiental.**[Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve>] (Consulta 2015, Marzo 29).

González, M; Olivares, S. (2006). **Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano,** CECSA, México DF, México.

Gordon, Judith (1997). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice-Hall

Hispanoamericana, S.A. México.

Hurtado, Jaqueline. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas. Editorial Sypal.

Keith, Davis y Newstrom, John (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert (2003). **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Mc Graw-Hill.

León, Alma. (2002). **Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación Profesional**. [Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve>.] (Consulta: 2016 Mayo, 01).

Newstrom, John (2011). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Ediciones Mc Graw Hill, México DF, México.

Robbins, Stephen. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall, México DF, México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall, México DF, México.

ParellaStracuzzi; Martins, Filiberto. (2006). **Metodología de la Investigación. Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL)**. Caracas, Venezuela.

Tovar, Diana. (2013). **Plan de Incentivos Laborales como Impulso Motivacional para los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Febeca, C.A.**. San Diego, Estado Carabobo. Trabajo de Pregrado. No Publicado Universidad José Antonio Páez.

Urbina, Petra (2014). **Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Comportamiento Organizacional de la Unidad Educativa 3 de Junio. Municipio Brion, Estado Miranda**.

## **ANEXOS**



### ANEXO A: ENCUESTA

**Variable:** Comportamiento Organizacional

**Dimensión:** Conductuales

**Indicador:** Actitudes

1. ¿Considera Ud., que la actitud del Personal Administrativo fomenta el trabajo en equipo?.

SI \_\_ NO \_\_

2. ¿Considera Ud., que la actitud del Personal Administrativo propicia situaciones conflictivas en las relaciones interpersonales?.

SI \_\_ NO \_\_

3. ¿Cree Ud., que la actitud individual del Personal Administrativo genera un ambiente de trabajo grato?

SI \_\_ NO \_\_

**Variable:** Comportamiento Organizacional.

**Dimensión:** Cognitivos

**Indicador:** Normas y procedimientos

4. ¿El comportamiento del Personal Administrativo se corresponde dentro de la misión y visión de la Universidad de Carabobo?

SI \_\_ NO \_\_

5. ¿Conoce Ud. las normas y procedimiento establecidos de su puesto de trabajo?

SI \_\_ NO \_\_

**Variable:** Comportamiento Organizacional.

**Dimensión:** Psicológicas

**Indicadores:** Mediador (ítem 6), Radical (ítem 7)

6. ¿Asume Ud. una actitud mediadora en las situaciones de conflictos laborales?

SI \_\_ NO \_\_

7. A su juicio, el Personal Administrativo de la Dirección General de la Biblioteca Central, asume posturas radicales para enfrentar situaciones.

SI \_\_ NO \_\_

**Variable:** Comportamiento Organizacional.

**Dimensión:** Afectivas

**Indicador:** Solidaridad (ítem 8), Comunicación (ítem 9), Liderazgo (ítem 10)

8. En las relaciones interpersonales de los empleados administrativos, ¿está presente la solidaridad?

SI \_\_ NO \_\_

9. ¿Existe una comunicación asertiva en las relaciones interpersonales de los empleados administrativos?

SI \_\_ NO \_\_

10. ¿El liderazgo presente en la dependencia toma en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?

SI \_\_ NO \_\_

**Variable:** Comportamiento Organizacional.

**Dimensión:** Axiológicas

**Indicador:** Responsabilidad (ítem 11), Compromiso (ítem 12)

11. ¿Asume Ud. sus funciones con responsabilidad?

SI \_\_ NO \_\_

12. ¿Asume Ud. su trabajo con alto sentido de compromiso?

SI \_\_ NO \_\_

**Variable:** Eficacia de los Procesos Administrativos.

**Dimensión:** Gestión de procesos administrativos

**Indicadores:** Planificación (ítem 13), Organización (ítem 14), Dirección (ítem 15)

13. . ¿La planificación individual de su trabajo permite alcanzar los objetivos trazados en esta dependencia?.

SI \_\_ NO \_\_

14. ¿La organización de su trabajo permite desarrollar eficazmente la gestión de la Dirección General de la Biblioteca Central?

SI \_\_ NO \_\_

15. ¿La Dirección propicia un comportamiento organizacional que favorece el logro de las metas?

SI \_\_ NO \_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURIA PÚBLICA**



**ANEXO B: CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, **Manuel González**, Licenciado en Administración Comercial, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista de, **Tutor Experto**, diseñado por las bachilleres María Daniela Arratia González, Laura Gabriela Camarán Sandoval y Génova Beatriz Durán Acosta; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: "**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**"

Constancia que se expide a los 17 días del mes de noviembre del año 2016

---

**Prof. Manuel González**  
C.I: V-4.129.212



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURIA PÚBLICA



**ANEXO C: CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, **Rafael José Durán** Doctor en Ciencias de la Educación, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista de, **Tutor Experto**, diseñado por las bachilleres María Daniela Arratia González, Laura Gabriela Camarán Sandoval y Génova Beatriz Durán Acosta; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: "**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**"

Constancia que se expide a los 17 días del mes de noviembre del año 2016

---

**Dr. Rafael José Durán**  
C.I: V-1.124.435



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURIA PÚBLICA**



**ANEXO D: CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, **Corina Durán Acosta**, Licenciada en Educación mención Lengua y Literatura, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista de, **Tutora Experta**, diseñado por las bachilleres María Daniela Arratia González, Laura Gabriela Camarán Sandoval y Génova Beatriz Durán Acosta; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: "**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AMBIENTE LABORAL. CASO: BIBLIOTECA CENTRAL ADSCRITA A UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PÚBLICA, DEL ESTADO CARABOBO**"

Constancia que se expide a los 17 días del mes de noviembre del año 2016

---

**Prof. Corina Durán Acosta**  
C.I: V-21.478.095