

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICE-RECTORADO ACADÉMICO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Presentado Para Optar al Título De:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Caso: Unidad de MWD de BHI

Por: Ruth Zambrano F.

CARACAS, JUNIO DEL 2001

RESUMEN

El Diagnóstico Organizacional tuvo como objetivo explorar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo para identificar los factores que lo ocasionan e influyen en él con la finalidad de evaluar la satisfacción laboral en la unidad MWD de Baker Hughes Integ.

Igualmente se planteó la siguiente interrogante como problema de investigación: ¿Cuáles de las variables identificadas como conceptos que definen el problema en la unidad afectan en mayor grado la satisfacción laboral de los empleados de MWD de Baker Hughes Inteq?.

El modelo organizacional seleccionado para abordar el estudio de la problemática planteada por Baker Hughes Inteq fue el de Gibson et al. (1997). Se trata de un modelo sistémico para gestionar organizaciones que abarca el estudio del comportamiento, la estructura y los procesos. Centrados en este modelo sistémico, la definición operacional de Satisfacción Laboral utilizada.

Se diseñó y aplicó un instrumento que contuviera las variables estructurales definidas, y que adicionalmente contara con un nivel de confianza elevado. El cuestionario escrito constituyó el instrumento de medida usado para la evaluación de la Satisfacción Laboral. Las dimensiones incluidas son: liderazgo, motivación, manejo del Conflicto, comunicación, desarrollo de carrera, trabajo en equipo y estructura organizacional.

El instrumento se estructuró en dos partes, la primera contó con 48 afirmaciones, y la segunda con seis afirmaciones. Al contestar los individuos tuvieron la posibilidad de escoger el grado en el cual la afirmación se adecuaba a su respuesta.

Luego de aplicado el instrumento los cuestionarios fueron procesados para obtener una serie de resultados numéricos que, haciendo uso de Estadísticos Descriptivos y el Análisis de Componentes Principales, permitieron conocer el perfil de las percepciones de los individuos con respecto a la Unidad de MWD en el momento actual.

Empleando la base conceptual del enfoque de Gibson y colaboradores, así como una serie de consideraciones teóricas de otros autores acerca de la Satisfacción laboral y las yariables que la componen, se efectuó el análisis de los resultados. Una vez analizados los resultados obtenidos, se formularon las siguientes conclusiones:

La variable de mayor influencia en la Satisfacción Laboral de este grupo de empleados resultó ser el Desarrollo de Carrera, el total de la población manifestó desacuerdo con las posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la unidad, haciendo énfasis en la falta de programas de adiestramiento y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. De igual manera, la motivación resultó ser una variable crítica al estudiar, la mayoría de la población está en desacuerdo con los sistemas de evaluación que determinan los incentivos por el logro de las metas alcanzadas.

El total de ingenieros miembros de la unidad estudiada tienen una percepción negativa con respecto a los procesos comunicativos de la organización, especialmente aquellos aspectos que hacen referencia a la forma de transmisión de los mensajes y calidad de la información suministrada para el logro de los objetivos. No obstante, este grado de insatisfacción no está asociado a la comunicación intergrupal, sino al acceso a las comunicaciones corporativas.

La percepción de los ingenieros con respecto a la estructura de la organización es positiva, ya que están de acuerdo con los aspectos normativos, jerárquicos y políticas de la organización y se mostraron satisfechos con los recursos disponibles para llevar a cabo sus actividades. Por otro lado, la variable liderazgo también ejerce un efecto perturbador en la Satisfacción Laboral, esto se debe a que los ingenieros atribuyen especial importancia al proceso de toma de decisiones y a las destrezas de los supervisores, pues en todo momento negaron tener alguna posición activa en relación con las decisiones relevantes respecto a sus metas de trabajo.

Finalmente, es una Unidad en la que se evidencia un sentido de trabajo en equipo en el que existe colaboración entre los empleados para el logro de los objetivos, se reconocen los aportes de otras unidades y se valora la cooperación intergrupal para la solución de problemas. Igualmente, la percepción que los empleados tienen sobre el manejo del conflicto es positiva, ya que predomina el respeto por las divergencias de opiniones.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación del estudio	4
1.3 Objetivos del estudio	5
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	6
2.1 Las organizaciones y su entorno: modelo de Gibson y sus	
colaboradores	6
2.1.1 la satisfacción laboral en las organizaciones	11
A. ¿Qué es la satisfacción en el trabajo?	11
B. La satisfacción en el trabajo	14
C. Motivación, desempeño y satisfacción	.16
2.1.2 La motivación	18
A. La posibilidad de progreso	22
B. La motivación en el trabajo	.24
2.1.3 Manejo del conflicto en las organizaciones	28
A. Conflicto y rendimiento de la organización	.31
B. Opiniones respecto al conflicto entre grupos en la práctica	.31
C. Cuál es la consecuencia del conflicto entre grupos	.36
D. Solución de conflictos	37
2.1.4 Estructura de la organización	42
A. Causa importante del comportamiento personal y de grupo	.43

В.	La estructura como un comportamiento que persigue	
	un objetivo determinado4	4
C.	Influencia de la estructura sobre el comportamiento de las	
	personas y grupos4	5
D.	Cómo es la estructura de una organización4	6
E.	División de la mano de obra4	7
F.	Como se establecen los departamentos4	9
G.	Departamentalización funcional4	9
Н.	Departamentalización territorial5	0
I.	Departamentalización por productos5	1
J.	Departamentalización basada en el cliente5	2
K.	Bases combinadas para la departamentalización5	2
2.1.5 EI I	iderazgo5	5
A.	Cómo debe ser un líder59)
	Distinción entre autoridad y liderazgo60	
C.	El trabajo del líder6	1
D.	Patrones de conducta de los líderes de equipo6	1
E.	Fuentes de influencia en el liderazgo6	2
F.	El líder que actúa de asistente6	5
G.	La red de dirección (Managerial Grid)6	5
H.	Modelo de trayectoria-meta de Robert House66	3
I.	Modelo de contingencias de Fiedler7	0
J.	Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard7	1
2.1.6 La	Comunicación en la organización7	3
A.	¿Qué comunicar?7	7
В.	¿Cómo comunicarlo?7	7
C	La información y comunicación con el exterior 79	•

D. Conocer y aprovechar el potencial de los colaboradores80
E. Más información respecto a los equipos81
F. Para tener en cuenta82
G. La comunicación ascendente, ¿por qué?84
H. Cómo gestionar un sistema de consultas84
I. Resultados de un proceso de información-comunicación87
J. La importancia de la información interna en la empresa88
K. La información en la empresa90
L. Características de la información91
M. La información como recurso93
N. La información como producto97
O. Gestión de recursos de información (GRI)99
P. Los mecanismos de comunicación102
2.1.7 Desarrollo personal y de la carrera104
A. La estructura del individuo106
B. La estructura de la carrera107
C. Implicaciones e hipótesis110
2.1.8 Los grupos de trabajo113
A. Formación de grupos de trabajo115
B. Fases de socialización del individuo en un grupo116
C. Los equipos de trabajo117
2.2 El desarrollo organizacional118
2.2.1 Fases del D.O119
2.2.2 Fl rol del consultor en el D.O.

	TULO 3. PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y RADA	137
3.1.	Perfiles de los consultores	137
3.2.	Selección de la organización	138
3.3.	Proceso de entrada	139
3.4.	Contrato psicológico	140
3.5.	Diagnóstico	143
CAPÍ	TULO 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	147
4.1. D	Definiciones conceptuales	147
4.2. C	Definiciones operacionales	150
4.3. F	Población y muestra	153
4.4. E	stadísticos utilizados	153
4.5. A	Análisis de los resultados	159
	A. Análisis preliminar	159
	B. Análisis multivariado	164
4.6. V	/alidación del instrumento	170
CON	CLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
BIBL	IOGRAFIA	175
ANE	(OS	179

INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRAFICOS

FIGURA 1. Modelo de dinámica organizacional8
FIGURA 2. Modelo de Porter y Lawler de la satisfacción laboral17
FIGURA 3. Los resultados del trabajo26
FIGURA 4. Formación de grupos de trabajo115
CUADRO 1. Agrupación de las preguntas según variable definida160
CUADRO 2. Estadísticos descriptivos para las variables analizadas160
CUADRO 3. Vectores de transformación para las variables originales166
GRÁFICO 1. Importancia relativa de los componentes principales165
GRÁFICO 2. Perfiles de la matriz de transformación167
GRÁFICO 3. Validación y confiabilidad170

INTRODUCCION

Baker Hughes es una corporación multinacional, de capital norteamericano, dedicada al servicio de la industria petrolera a escala mundial. Está conformada por una casa matriz, localizada en Houston, Texas (EEUU), y un elevado número de compañías ubicadas en los principales países productores de petróleo del mundo. Una de estas compañías es la división de *INTEQ*, la cual se radica en Venezuela como producto de la Apertura Petrolera. Baker Hughes se compromete a proporcionar a sus empleados un ambiente de trabajo seguro y libre de discriminación, acosamiento o comportamiento personal que no sea conducente a un clima de trabajo productivo, de acuerdo a su normativa y políticas internas se podría afirmar que es una empresa que proporciona igual oportunidad de empleo y está dedicada a fomentar la capacitación personal del empleado así como a mejorar las habilidades directamente relacionadas con su trabajo

BHI ha desarrollado diferentes tecnologías y servicios que están orientadas a garantizar eficiencia y exactitud en su negocio. Entre sus principales actividades se encuentra la Perforación y Evaluación, Sistemas de Fluidos de Perforación y Minerales. A escala nacional cuentan con el apoyo técnico y profesional de aproximadamente 250 empleados locales y de unos 26 expatriados, distribuidos todos a lo largo del territorio nacional en diferentes distritos operativos (Anaco, Maturín, Carúpano, Las Morochas, Maracaibo, y Caracas).

DEPARTAMENTO OBJETO DE ESTUDIO

Measurement While Drilling (MWD)

El departamento de MWD de Baker Hughes Inteq es el encargado del servicio de Medición durante la perforación y está conformado por un equipo de 24 jóvenes profesionales del área de ingeniería, que desarrollan sus funciones en el campo, donde se encuentre ubicado el taladro. Por la naturaleza de su trabajo el personal que labora en este departamento debe movilizarse a las diferentes zonas productivas de petróleo del país.

Situación de Entrada

Durante el contrato psicológico el cliente manifestó que se estaban presentando situaciones en su equipo de trabajo tales como los ingenieros habían planteado diversas inquietudes laborales, sin dejar claramente establecidos los aspectos que perturbaban su desempeño, bajo estímulo hacia el trabajo, quejas constantes por fallas en la comunicación, inconformidad con el salario, una marcada inquietud por planes de entrenamiento y renuncia inesperada por parte del personal calificado.

Alcance del Estudio:

En acuerdo con el cliente se decidió centrar el trabajo de consultoría en determinar las variables que afectan el nivel de satisfacción laboral en la Unidad de MWD de Baker Hughes Inteq. Esto se debe a que después de varias indagaciones y contactos con personas claves de la organización, específicamente de la unidad se llegó a la conclusión que MWD de Baker Hughes Inteq, no tiene claras las variables que puedan estar influyendo en

las diferentes conductas presentadas, por tal motivo, se definieron con la finalidad de incluirlas en este estudio, que por decisión conjunta se trató de un diagnóstico de satisfacción laboral, nunca antes realizado en ninguna de las unidades de la organización.

Para el logro de los objetivos se contó con la ayuda del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la cual nos facilitó el acceso a las diferentes áreas de importancia para el diagnóstico, así como la consulta de documentos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

Debido a que no se cuenta con estudios previos de Satisfacción Laboral en esta unidad, se llegó a un acuerdo para diseñar y aplicar un instrumento que contuviera la mayor cantidad de variables estructurales representativas del problema a diagnosticar, y que adicionalmente contara con un nivel de confianza elevado.

Finalmente, se aclaró al cliente que el trabajo de consultoría sólo consistiría en apoyar y asesorar a la empresa Baker Hughes en un proceso de diagnóstico organizacional de Satisfacción Laboral en su Unidad de MWD. Que las decisiones para aplicar el cambio necesario dependían de ellos como clientes y que sólo le facilitaríamos las herramientas necesarias para este fin.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento Del Problema

Cuáles de las variables identificadas como conceptos que definen el problema en la unidad afectan en mayor grado la satisfacción laboral de los empleados de MWD de Baker Hughes Inteq.

1.2 Justificación Del Estudio

Teniendo en cuenta que el Diagnóstico Organizacional tiene como objetivo examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo, el trabajo de consultoría consideró la necesidad de la Gerencia de la unidad de MWD de Baker Hughes INTEQ quienes querían conocer cuáles son las variables que afectan en mayor grado la satisfacción laboral de sus empleados. Debido a que no se contaba con estudios previos dentro de la organización, se convino en diseñar y emplear un instrumento que contara con la mayor cantidad de variables y además ofreciera un nivel de confianza comprobado. Por estas razones se procedió a la construcción de un cuestionario capaz de medir la percepción de los empleados en cuanto a Comunicación, Liderazgo, Motivación, Estructura Organizacional, Desarrollo de Carrera, Trabajo en Equipo y Manejo del Conflicto.

1.3 Objetivos Del Estudio

A. Objetivo General

Explorar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo para identificar los factores que lo ocasionan e influyen en él con la finalidad de evaluar la satisfacción laboral en la unidad MWD de Baker Hughes Inteq.

B. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la unidad MWD (su ambiente interno y su entorno)
- Definir un conjunto de factores que permitan delimitar cada uno de los componentes que conforman la satisfacción laboral de la unidad MWD de Baker Hughes Inteq.
- Orientar al cliente en la decisión sobre las actividades a desarrollar para la solución del problema.
- Identificar y priorizar las principales oportunidades y limitaciones del estudio (tecnológicas, administrativas y/o gerenciales).

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con French y Bell (1995), el desarrollo de modelos del cambio planificado ha facilitado el desarrollo del DO; los modelos y las teorías representan, en palabras o imágenes las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables. Las teorías del cambio planificado son una útil herramienta para identificar a las variables involucradas en el cambio, es por esta razón que se considera fundamental la elección de un modelo teórico que proporcione la filosofía de acción asumida por los consultores para llevar a cabo el proceso de diagnóstico organizacional. El modelo seleccionado ha sido el de Gibson y sus colaboradores, el cual se describirá a continuación.

2.1. Las organizaciones y su entorno: modelo de Gibson y sus colaboradores.

El comportamiento de la organización se relaciona directamente con el comportamiento humano. La eficacia de cualquier organización depende en gran medida de la forma como se comporten los seres humanos que las integran. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997), uno de los principios psicológicos más importantes es el de que las personas son diferentes. Cada una tiene una forma especial de percibir las cosas, una personalidad y experiencias distintas. Esto hace pensar, que el ser humano puede estar relacionado con todos los tipos de organización.

No obstante, las organizaciones son sistemas sociales, por lo que las relaciones entre las personas y grupos que las conforman crean expectativas sobre el comportamiento personal. Estas expectativas son la razón por la cual surgen determinados roles que deben ser representados por alguien. Para Gibson et al. (1997), las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder y quienes laboran en ellas presentan diferentes necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas. Por lo que, los grupos que se crean en las organizaciones también afectan al comportamiento personal y al de la misma organización.

Por otro lado, la estructura y los procesos son otros factores que influyen en el comportamiento organizacional. "La estructura de una organización es la pauta formal que indica de qué forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma. La estructura suele representarse gráficamente por medio de un organigrama. Los procesos son todas las actividades que dotan de vida al organigrama." (Gibson et al., 1997, p.10). Entender los problemas que puedan afectar los procesos como las comunicaciones, la toma de decisiones y el mismo desarrollo organizativo ayuda a descifrar el comportamiento de una organización.

Pero no sólo se puede hablar de estructura, pues las organizaciones también poseen una cultura representada por las premisas básicas en las que se apoyan las personas y los grupos en sus relaciones internas y con su entorno. La cultura se refiere a la personalidad de una organización, su ambiente, sus valores, su manera de ser. "La cultura de una organización define los comportamientos y vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige la forma en la que una empresa procesa la información de que dispone, sus relaciones internas y sus valores." (Gibson et al., 1997, p.10)

El modelo organizacional seleccionado para abordar el estudio de la problemática planteada por Baker Hughes Inteq fue el de Gibson et al. (1997). Se trata de un modelo sistémico para gestionar organizaciones que abarca el estudio del comportamiento, la estructura y los procesos. Se centra en el entorno de la organización, en sus relaciones con la sociedad que las crea y las mantiene. Una organización se ve influida por muchos factores sociales y la dirección de la misma debe estar atenta y sensible a todos ellos. "Las organizaciones deben responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y políticas, a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan." (Gibson et al., 1997, p.11) En definitiva el modelo refleja las fuerzas ambientales que actúan en la organización. A continuación se expresa gráficamente este modelo:

Figura 1:



En este orden de ideas, no se puede perder de vista que además de los grupos existen líderes en las organizaciones. Además, estos pueden hallarse en grupos formales o informales, ocupar o no cargos de dirección. "La importancia de un liderazgo eficaz para lograr que una persona, un grupo o una organización rindan es tan grande que se ha dedicado grandes esfuerzos a establecer cuáles son las causas del liderazgo." (Gibson et al., 1997, p.15).

Ahora bien, para que una organización funcione eficazmente sus gerentes deben entender con absoluta claridad la estructura de la misma. De acuerdo con autores como Gibson et al. (1997), la estructura de una organización es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes subunidades que la componen. Esto incluye el diseño de los puestos de trabajo y el de la propia organización. En este esfuerzo, se debe tener muy presente los procesos organizacionales, que para este diagnóstico se analizaron la comunicación, el desarrollo de carrera, estructura de la organización, la motivación, el trabajo en equipo, liderazgo y manejo de conflicto como variables que definen la satisfacción laboral del departamento de MWD de Baker Hughes Inteq.

Las comunicaciones están asociadas a la supervivencia de una organización y guarda una relación estrecha con la capacidad que desarrolle la gerencia para recibir, transmitir y actuar sobre la base de la información de que dispone. Para Gibson et al. (1997), el proceso de comunicación vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes. De cuerdo con este autor, la información llega y sale de la organización y circula dentro de la misma permitiendo integrar las actividades que se desarrollan en su seno.

Por otro lado, las personas se integran en las organizaciones para trabajar y tratar de alcanzar sus objetivos personales. Uno de esos objetivo puede ser la carrera profesional. En las empresas contratan a las personas para que realicen trabajos específicos que son propios a la estructura de la organización. Por tal motivo, los intereses personales y los de la empresa deben coincidir si busca lograr la eficacia. En opinión de Gibson et al. (1997), las personas avanzan a lo largo del tiempo y de cambios en su puesto de trabajo por senderos profesionales más o menos establecidos por la organización para la que trabajan. El éxito profesional que puedan alcanzar depende, al menos en parte, de hasta qué punto se adapten a lo que exige la empresa. El desarrollo profesional del empleado puede afectar el rendimiento de la organización. "Un trabajador satisfecho genera productos de la mejor calidad." (Gibson et. al, 1997, p.20)

2.1.1. La satisfacción laboral en las organizaciones

A. ¿Qué es la satisfacción en el trabajo?

Se define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer.

La satisfacción y la insatisfacción pueden o no dar como resultado una conducta abierta (cambios en la productividad, ausentismo, rotación, etc.), dependiendo de la personalidad del individuo (de si actúa de acuerdo a sus

emociones o si las controla o reprime), de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo (cercanía de la supervisión, reglamentos y normas de la compañía, entre otros) y de las otras alternativas que estén abiertas para él (mercado laboral para su habilidad particular, sus condiciones financieras, etc.) La satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto. Existen pruebas de que los trabajadores insatisfechos tienen un índice de ausencias y de rotación más elevado que los trabajadores satisfechos. Ya que el entrenamiento de nuevos empleados y el tiempo perdido pueden costar grandes cantidades de dinero a las compañías tanto directamente como debido a la mala calidad de la producción y la pérdida de la oportunidad de hacer ciertos negocios, el mantenimiento de la satisfacción en sus trabajadores será algo que redunde en su propio beneficio.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces pueden tomarse las medidas de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la gerencia, tales como el enriquecimiento del puesto de trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la gerencia participativa, la toma de decisiones en grupos, los programas y sistemas de bonificaciones o incentivos, etc. Por supuesto, además de las retribuciones hay muchos otros incentivos que puede utilizar la gerencia para motivar el desempeño por parte de los empleados. Se dispone de marcadas evidencias de que los incentivos más eficientes son los intrínsecos del trabajo mismo. Uno de los métodos para desarrollar la satisfacción intrínseca en el trabajo ha sido la utilización de la participación de los empleados en la toma de decisiones. La literatura refleja que se han llevado a cabo numerosas investigaciones sobre la participación de los empleados, y la evidencia sugiere que esa participación da frecuentemente

como resultado una mayor satisfacción laboral, además de una mayor productividad, aun cuando parece que la eficiencia de esa participación puede variar con la personalidad y las necesidades del individuo.

A pesar de que la satisfacción laboral puede estar asociada, en ocasiones, con una elevada productividad, ambas variables tienen probabilidades de formar parte de un conjunto más complejo de relaciones. Y en muchos casos es posible que el desempeño del trabajo sea la causa de la satisfacción, más que su efecto. Una de las dificultades, en este caso, es la necesidad de distinguir entre satisfacción y motivación. Hasta donde sus necesidades se satisfagan, una persona estará satisfecha con su trabajo; pero su satisfacción general no indicará forzosamente una motivación para trabajar, sobre todo cuando esa satisfacción no dependa del esfuerzo que dedique a su trabajo. Resulta particularmente interesante observar el descubrimiento, hecho por Porter y Lawler cp. Hodgetts y Altman, (1991), de que las zonas de satisfacción intrínseca del trabajo (por ejemplo las oportunidades de ascenso) tienen una mayor relación con un aumento de la productividad que otros campos de satisfacción (por ejemplo, la satisfacción por la seguridad en el empleo).

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tantos al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

B. La satisfacción en el trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cjerta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o manutención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo con relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

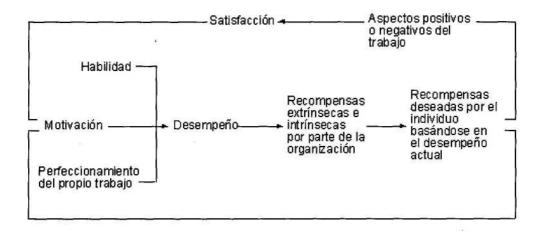
C. Motivación, desempeño y satisfacción

Porter y Lawler cp. Hodgetts y Altman, (1991), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Figura 2. Modelo de Porter y Lawler de la satisfacción laboral



Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

2.1.2. La motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La motivación según Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000), es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- A. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- B. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- C. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, de acuerdo con Ardouin et al. (2000), se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; Cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

En la visión de Gibson et al. (1997), según una definición, la motivación tiene que ver con: 1. la dirección de la conducta; 2. el vigor de la respuesta (es decir, el esfuerzo), una vez que el empleado ha decidido seguir un determinado rumbo, y 3. la perseverancia en la conducta, es decir, durante cuanto tiempo la persona seguirá comportándose en una determinada forma. Otra posición sugiere que la motivación debería centrarse en los factores que estimulan y dirigen las actividades de una persona. Pero en definitiva para estos autores, la motivación es el concepto utilizado en la descripción de las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él con la finalidad de iniciar y orientar su conducta, se trata de comprender el sentido de las conductas que se observan.

Para Gibson et al. (1997), los gerentes prefieren empleados motivados positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se muestran más interesados por realizar un trabajo de calidad, según estos autores, la posibilidad de que sean productivos es mayor en comparación con otros trabajadores que no estén motivados. Por lo general un empleado motivado manifiesta interés por ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros.

Sin embargo, aun cuando se organicen acciones para motivar a los trabajadores, algunos teóricos opinan que no es posible establecer un conjunto de principios de aplicación general para motivar, ningún tipo de enfoque funciona mejor que los demás. Esto se debe de acuerdo con Kolb, Rubin y McIntyre (1977), a que cada individuo puede presentar en un momento dado su lista de necesidades psicológicas en una combinación completamente diferente en contraste con otro sujeto. En consecuencia, estos autores manifiestan que los programas de administración de personal deben estar orientados de manera tal que sean sensibles a los cambios constantes que se producen en las necesidades de los empleados.

Las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un determinado momento. Estas carencias son alimentadoras de energía o impulsoras de respuestas conductuales. La implicación es que siempre que se haga presente una necesidad el individuo será más sensible a los esfuerzos motivacionales de los gerentes. (Gibson et al., 1997, p. 165) En este sentido, también cabe mencionar la importancia de los objetivos en el tema de la motivación. Los objetivos o metas que se plantean los empleados pueden ser percibidas como fuerzas que atraen a las personas, que las impulsan a realizar acciones en función de los mismos. "El logro de los objetivos deseados puede tener como resultado una disminución significativa de las deficiencias en lo referente a las necesidades." (Gibson et al., 1997, p. 165)

Existen diversas teorías sobre la motivación, Gibson y sus colaboradores (1997), las dividen en: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Las de proceso, describen y analizan de qué forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la

conducta. Son las teorías de contenido las explican la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa al centrarse en las necesidades individuales. "Estas teorías señalan que las necesidades o deficiencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual." (Gibson et al., 1997, p. 168)

Entres las teorías de contenido más conocidas sobre la motivación están la de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la de los dos factores de Herzberg y la de las necesidades aprendidas de McClelland. Para este estudio hemos trabajado con la teoría sobre la motivación de Herzberg, por tal motivo ahondaremos en ella.

El psicólogo y asesor en gestión Frederick Herzberg cp. Gibson et al. (1997), desarrolló la teoría de contenido de dos factores sobre la motivación. Estos dos factores son los extrínsecos-intrínsecos. Del trabajo inicial de este autor se extrajeron dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, que se refieren al contexto laboral e incluyen:

El salario.

La seguridad en el trabajo.

Las condiciones laborales.

El estatus.

Los reglamentos empresariales.

La calidad de la supervisión.

La calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los supervisores y con los subordinados.

En el presente diagnóstico sólo se tomaron en cuenta para los indicadores de medición de la motivación en el instrumento de satisfacción laboral estos factores extrínsecos del concepto de motivación de Herzberg. De acuerdo con Gibson et al. (1997), la satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. (p. 175)

En segundo lugar, también están presente en los individuos los factores intrínsecos, entre estas condiciones se incluyen:

Logro
Reconocimiento
Responsabilidad
Ascenso
El trabajo en sí

A. La posibilidad de progreso

El hecho de que estén ausentes estas condiciones, según Gibson y sus colegas (1997), no resulta excesivamente insatisfactoria. No obstante, su existencia induce a elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores. Aun cuando sea posible crear condiciones para que se dé la satisfacción en el trabajo, los factores intrínsecos como su nombre lo indica están muy relacionados con una condición del individuo, con necesidades personales y particulares. Sin embargo, las organizaciones pueden desarrollar programas de reconocimiento y plantear posibilidades de progreso para sus empleados con la intención de motivarlos.

El instrumento elaborado para medir la satisfacción laboral de los empleados de la unidad de MWD de Baker Hughes Inteq, trata de determinar la ausencia o presencia de algunas de éstas condiciones motivacionales desde la percepción de los ingenieros que conformaron la muestra del estudio, pero siempre orientando los preguntas hacia variables que debería manejar la empresa para que sus empleados se sientan motivados.

El modelo de Herzberg supone que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo. (Gibson et al., 1997, p. 176)

Los investigadores como Herzberg han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquello trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo. De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Los posteriores estudios demostraron resultados más complejos. Pareciera que no importa sólo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca. Los estudios hechos para demostrar esta teoría presentaron resultados contradictorios.

B. La motivación en el trabajo

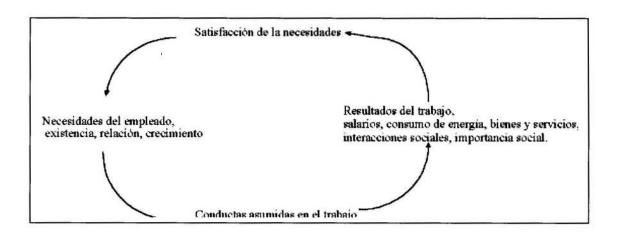
Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los

sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, Ardouin et al. (2000), plantean que se puede distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

- 1. Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.
- 2. Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Figura 3. Los resultados del trabajo



Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

- Salario: el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- 2. Consumo de energía física y mental: Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:

- a. Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo
- Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
- Producción de bienes y servicios: esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
- 4. Interacción social: El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.
- Status social: Varios factores ayudan a determinar el status de un trabajo. Los determinantes del status del trabajo son:
 - Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
 - b. La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
 - c. Salarios
 - d. Antigüedad
 - e. Status de los asociados

El status social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

En opinión de Gibson et al. (1997), ninguna de las teorías expuestas hasta ahora debe ser empleada por los gestores como base única para explicar o inferir la motivación. Cada teoría tiene puntos fuertes y limitaciones que los gestores en ejercicio deben considerar, mostrándose cautelosos con respecto a ellas. Maslow y Herzberg son los más conocidos y los más seguidos por los gerentes en ejercicio para explicar la motivación de los trabajadores. Parece ser que la gente tiene necesidades innatas, otras aprendidas y que algunos factores del trabajo contribuyen a crear un cierto grado de satisfacción en los empleados.

2.1.3. Manejo del conflicto en las organizaciones *

La existencia del conflicto esta aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece en el ámbito individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes. La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras

habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, de venida insuficiente. Como las organizaciones están inmersas en la sociedad y conformadas por seres humanos también son factibles de presentar conflictos.

Dentro de una organización la eficacia es posible si las personas y grupos que trabajan en ella crean relaciones laborales que van más allá de aquellas que la propia organización establece a través de los procesos de trabajo. Gibson et al. (1997), es de la opinión que tanto las personas como los grupos pueden depender mutuamente en cuanto a información, asistencia y actuaciones coordinadas. Este tipo de interdependencia puede fomentar la colaboración y también el conflicto. (p. 381)

"Los problemas entre grupos no son los únicos conflictos que se dan en el seno de las organizaciones. Hay numerosas pruebas de que el conflicto interpersonal siempre está presente y es un aspecto fundamental en la vida de cualquier organización". (Gibson et al., 1997, p. 381)

Los conflictos en las organizaciones siempre están presentes. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por esta razón los gerentes en lugar de desaparecerlo deben esforzarse por conocer las fuentes del mismo y confrontarlo. Ahora bien, lo que sí debe conllevar a una decisión por parte de un directivo es el hecho de eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Gibson et al. (1997), el problema básico no radica en el conflicto, sino en la forma de manejarlo. Valiéndose de esta idea, podemos definir el conflicto en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista se habla de los conflictos funcionales y los disfuncionales. (p. 382)

Un conflicto funcional es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. De no darse este tipo de conflictos en las organizaciones existirían muy pocas fuerzas motivadoras del cambio y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad. De ahí que autores como Gibson et al. (1997), consideren al conflicto como un tipo de tensión creativa. (p. 382)

Un conflicto disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. Las organizaciones deben hacer lo posible-por eliminar este tipo de conflictos. Es, en la mayoría de las ocasiones, imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional.

Gibson et al. (1997) es de la opinión que la tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

A. Conflicto y rendimiento de la organización

En toda organización se da un nivel de conflicto que resulta óptimo y se puede considerar funcional ya que sus efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso puede afectar negativamente al rendimiento de la organización. Lo que hace difícil que se realicen los cambios e innovaciones razón por la que cualquier organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflicto es muy alto, el caos que se da como consecuencia puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

B. Opiniones respecto al conflicto entre grupos en la práctica

Gibson et al. (1997), comentan que ciertos investigadores sobre el mundo de la empresa alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse, lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los gerentes concentran su atención en eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional. De hecho, los valores que evitan los conflictos llegan a formar parte de la cultura de la organización. Se aceptan como factores positivos a la armonía y satisfacción, al tiempo que el conflicto y la insatisfacción se consideran negativos. "En estas condiciones, los dirigentes tratan de evitar los conflictos, funcionales o disfuncionales, que puedan perturbar el status quo". (Gibson et al., 1997, p. 386)

Para Gibson et al. (1997), existen algunos factores que contribuyen a la aparición de conflictos de grupo: la interdependencia laboral, los diferentes objetivos, las distintas percepciones y la creciente demanda de especialistas.

La interdependencia laboral se produce según Gibson et al. (1997), cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas.

Existen tres tipos de interdependencia, la combinada que no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. Es muy escasa la posibilidad de conflicto en este tipo de interdependencia y la gerencia puede coordinar el trabajo a través de normas y procedimientos estándar. El otro tipo es la interdependencia secuencial que exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan de forma secuencial. Esta situación abre mayor campo al conflicto ya que el producto final de un grupo es el insumo de otro. Coordinar este tipo de la interdependencia supone una eficaz planificación por parte de la dirección. Finalmente, Gibson et al. (1997), afirman que también se puede hacer presente la interdependencia recíproca que requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. (p. 387)

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las probabilidades de que en ella surjan conflictos lo que hará más difícil la tarea que deben realizar los gerentes.

El conflicto intergrupal es una característica que en general se presenta en las organizaciones, y sus repercusiones en el comportamiento de la organización son muy importantes, hasta tal punto que un inadecuado manejo del conflicto puede comprometer seriamente a la organización.

La organización tiene recursos limitados para el logro de los objetivos por consiguiente, los grupos que integran a la organización en general no tienen los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades internas esto se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad, ya que a medida que se van especializando, sus objetivos se van distanciando. Como consecuencia de las diferencias, ciertas situaciones pueden dar pie a los conflictos entre grupos.

Uno de los factores que influyen en la diferencia de objetivos es la asignación de recursos. Esta limitación de recursos existentes en la organización favorece una relación de competencia para la consecución de dichos recursos, esta competencia tiene diferentes formas de influir en el comportamiento organizacional, y naturalmente es fuente de conflictos. Gibson et al. (1997), afirman que si una organización dispusiera de cantidades ilimitadas de dinero, espacio, mano de obra y materias primas, todos sus grupos podrían tratar de alcanzar sus propios objetivos. (p. 387) Pero la verdad es que los recursos deben distribuirse y compartirse.

Por otro lado, el efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer una saludable situación de exigencia por un mejor desempeño para lograr un trato adecuado a la hora de asignar los recursos; o por el contrario puede ser una barrera infranqueable para el logro de las metas. A juicio de Gibson et al. (1997), Las posibilidades de que se produzcan conflictos entre grupos aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Las posibilidades de conflictos aumentan aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.

"El conflicto entre grupos que surge de una diferencia de objetivos no sólo puede ser disfuncional para la organización como un todo único, sino también para terceros, por lo general los clientes de la organización". (Gibson et al., 1997, p. 389)

En cuanto a las diferencias de percepción, se considera un elemento determinante porque aunque la meta de la organización sea una, cada grupo en la organización tiene una percepción de lo que es la meta; incluso se puede dar el caso de que cada grupo que conforma la organización tenga una idea distinta del fin de la organización y en consecuencia, se tendrá una idea distorsionada del propósito de ese grupo y de su importancia, dentro de la organización. Este desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

En la perspectiva de autores como Gibson et al. (1997), son muchos los factores que llevan a que los distintos grupos de una organización perciban la realidad de forma diferente. Los principales son la diferencia de objetivos, la de horizontes temporales, falta de congruencia en cuanto a su posición y la inexactitud de su percepción. La diferencia de objetivos entre grupos contribuye claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.

La forma en que un grupo entiende lo relativo al tiempo influye en su percepción de la realidad. Por ejemplo, las fechas topes afectan la manera en la que el empleado establece las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Tomando en consideración las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre se puede dar el caso en que los problemas y asuntos de un grupo sean considerados por otro

como poco importantes, por consiguiente, de ello pueda derivarse un conflicto.

Con relación a las posiciones Gibson et al. (1997), afirma que en una organización suelen existir distintos estándares. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías. Los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son muy habituales e influyen en sus perspectivas.

Ahora bien, las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Aunque es posible que las diferencias entre grupos sean escasas, cada uno tiende a acentuarlas. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos. (Gibson et al., 1997, p. 390)

Finalmente, cuando se habla de la complejidad y la alta especialización en las organizaciones, los conflictos que se dan entre los especialistas y los generalistas son, a juicio de algunos autores los más frecuentes entre grupos. "La creciente sofisticación, la especialización y la complejidad de la mayoría de las organizaciones se traduce en que los conflictos entre especialistas y generalistas supongan una grave preocupación a la hora de dirigir el comportamiento de una determinada organización". (Gibson et al., 1997, p. 391)

C. Cuál es la consecuencia del conflicto entre grupos

Los teóricos que estudian el comportamiento llevan más de cuarenta años investigando y analizando la forma en que el conflicto disfuncional entre grupos afecta a quienes lo padecen. En este sentido, Gibson et al. (1997), expone que es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto grupal.

Cuando se presenta situaciones amenazantes externas al grupo, competencia y conflictos, estos olvidan sus diferencias personales y cierren filas para defenderse. Esto hace que en el caso de conflictos externos en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, sus miembros reclamen un liderazgo fuerte, y se pierdan de vista las delimitaciones demográficas del liderazgo. Por consiguiente, es probable que los líderes sean más autocráticos.

Otro comportamiento común de los grupos en situación es que sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo y hacerlo bien. El grupo se concentra más en hacer su trabajo que en idear formas de confrontación. Sin embargo, se da una preocupación por realizar y derrotar al otro grupo inmerso en la situación de conflicto.

En definición de Gibson et al. (1997), aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva. Se da preferencia a los objetivos del grupo frente a la satisfacción personal, ya que los miembros del grupo deben demostrar su lealtad al mismo.

En situaciones de conflicto se suelen producir ciertos cambios entre los grupos involucrados en las mismas. Esto se debe a la distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva reclama una superioridad sobre su contrincante en cuanto a su rendimiento y se considera que es más importante para la supervivencia de la organización en comparación con todos los demás.

Gibson et al. (1997), consideran que a medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido. Cuando un estereotipo negativo es una de las causas del conflicto, los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que en realidad existen, así como mayores diferencias con relación a otros grupos.

También puede presentarse ruido en la comunicación. Lo lógico es que se interrumpa la comunicación entre los grupos en conflicto. La consecuencia de esta situación puede resultar disfuncional para el equilibrio de la organización, en especial si existe una relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Por lo tanto se da lugar a proceso de toma de decisiones distorsionado afectando así a los diferentes públicos de la organización.

D. Solución de conflictos

En opinión de teóricos como Gibson et al. (1997), dado que los gerentes conviven en situaciones conflictivas, lo lógico es que deban hacer frente a su solución, ya que de no hacerlo las consecuencias para la organización podrían ser catastróficas. Los dirigentes deben entender que, dada la

diferencia que existe entre los posibles orígenes de los conflictos, los medios para resolverlos deberán estar en función de las circunstancias en que se presentan.

Uno de los métodos empleados para confrontar los conflictos organizacionales es el de solución de problemas que consiste en hacer frente a los mismos para tratar de reducir las tensiones por medio de reuniones cara a cara entre los grupos en conflicto. Esta técnica ayuda a confrontar los conflictos para resolverlos. Se supone que los miembros del grupo debaten abiertamente una serie de puntos y aportan la información pertinente para tomar una decisión.

También está la técnica de los objetivos de rango superior que establece la definición de un conjunto de objetivos y metas que deben ser comunes a los grupos y que no se pueden alcanzar sin la colaboración de todos los que están involucrados en el conflicto.

Ampliar los recursos parece ser una técnica más para la solución de muchas situaciones conflictivas, ya que según Gibson et al. (1997), permite satisfacer los deseos de casi todos los involucrados en estas situaciones, No obstante, lo cierto es que los recursos casi nunca se amplían.

Muchos gerentes se inclinan por evitar los conflictos. No es de extrañar que en esta práctica encuentren alguna forma de evitar los desacuerdos. No obstante, esta conducta puede acarrear resultados negativos a la larga, aún cuando supone una solución en un período corto de tiempo. Evitar que surja un conflicto no resuelve ni erradica la situación de una forma eficaz. Llegará el momento en que haya que hacerle frente.

A continuación se mencionan otras técnicas para manejar el conflicto según Gibson et al. (1997), pág. 396 y 397:

Suavizar tensiones:

Esta técnica presta especial atención a los intereses comunes de los grupos en conflicto y resta importancia a sus diferencias. La idea básica que subyace en la misma es que destacar las opiniones compartidas sobre ciertos asuntos facilita el camino hacia un objetivo común. Aunque las diferencias entre grupos sean graves, suavizar tensiones, al igual que evitar conflictos, es en el mejor de los casos una solución a corto plazo.

Compromiso:

El compromiso es uno de los métodos tradicionalmente utilizados para resolver los conflictos entre grupos. Si se llega a un compromiso, ello implica que no hay vencedores ni vencidos y que es probable que la decisión alcanzada no satisfaga plenamente a ninguno de los grupos involucrados. El compromiso se puede emplear de modo eficaz cuando el objetivo que se persigue puede dividirse de forma equitativa.

Órdenes autoritarias:

Puede ser que la autoridad sea el método más antiguo y el más utilizado para resolver los conflictos entre grupos. Valiéndose de este método, la dirección resuelve el conflicto de la forma que considera idónea y comunica sus deseos a los grupos involucrados en el mismo. Los subordinados suelen acatar las órdenes de sus superiores, estén o no de acuerdo con ellas.

Modificación de la variable humana:

Modificar la variable humana supone tratar de cambiar el comportamiento de los miembros del grupo. Este método se centra en el origen del conflicto y en las actitudes de las personas involucradas en el mismo. Lo cierto es que se centra en la causa del conflicto.

Modificación de las variables estructurales:

Modificar la estructura de la organización para resolver un conflicto entre grupos supone realizar acciones como trasladar, cambiar o hacer rotar a los miembros de los grupos o nombrar a un coordinador, en lace o intermediario que haga que los grupos se comuniquen entre sí.

Identificación de un enemigo común:

Los grupos en situación de conflicto pueden resolver sus diferencias en un momento dado y unirse para luchar contra un enemigo común. Cualquiera que sea la técnica utilizada para hacer frente a un conflicto entre grupos los dirigentes deben aprender a reconocer la existencia y las causas de los conflictos entre grupos y a enfrentarse a ellos.

Autores como Gibson et al. (1997), consideran a la negociación como un método importante para el control de los conflictos entre grupo. Si se realiza con eficacia, el proceso de negociación puede ser considerado como un esfuerzo de colaboración para obtener beneficios conjuntos y crear valor donde antes no existía.

En toda negociación se supone presencia de dos partes, cada una de ellas con intereses diferentes u opuestos, que se reúnen para llegar a un acuerdo. Lo más probable es que estas partes aporten cada una por su lado una serie de propuestas que se discutirán y sobre las que se actuará. En las organizaciones los gerentes realizan esta misma función constantemente, negociando a diario con sus subordinados, superiores, proveedores y clientes.

"Las negociaciones difieren de los compromisos en que las únicas negociaciones que realmente se ven coronadas por el éxito son aquellas en las que las partes afectadas abandonan la mesa de negociación creyendo haber vencido." (Gibson et al., 1997, p. 400)

Sin embargo, los conflictos pueden ser controlados mediante la estimulación. Por ejemplo, utilizando de formas inteligente los canales de comunicación de la organización, un gerente puede fomentar conflictos positivos en el seno de la misma. Puede hacer llegar a los canales formales la información oportuna con la finalidad de crear disyuntivas, enfrentamientos o estimular la necesidad de evaluar de nuevo un determinado tema. Para Gibson et al. (1997), cualquier información que resulte amenazadora puede estimular un conflicto funcional dentro de un departamento y hacer que mejore su rendimiento. Los rumores cuidadosamente difundidos también pueden perseguir un objetivo importante.

Una técnica muy utilizada para introducir cambios en una organización y renovar las perspectivas del trabajo consiste en contratar o incorporar a personas cuyas actitudes, valores y antecedentes difieran de los que mantienen los actuales miembros del grupo.

Cambiar la estructura de la organización no sólo es útil para solucionar los conflictos entre grupos, sino que también los crea. Ahora bien, estimular la competencia puede ser otro camino. Muchos gerentes se sirven de diferentes técnicas para crear la competencia entre los grupos, incentivos del tipo de premios y bonos, otorgados a quienes más rindan. Si se utilizan correctamente estos incentivos ayudan a mantener un sano ambiente competitivo que puede traducirse en un nivel de conflictos funcional. (Gibson et al., 1997, p. 407)

El hecho de controlar optar por resolver los conflictos entre grupos mediante la estimulación supone un reto muy difícil para cualquier dirigente, ya que puede provocar el efecto contrario y convertirse rápidamente en un conflicto disfuncional.

2.1.4. Estructura de la organización

"La estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones como lo son: la división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las dimisiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad". (Gibson et al, 1997, p. 528)

Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja aspectos relativos a sus formalismos, complejidad y centralización. La estructura de la organización aporta mucho a la eficacia de la misma y es precisamente esta relación que justifica nuestro interés por la misma.

La estructura de una organización es un concepto abstracto que podemos definir como las pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización.

A. Causa importante del comportamiento personal y de grupo

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo. De hecho, dicha estructura es lo que distingue a las organizaciones.

No obstante, los puestos de trabajo no son los únicos rasgos característicos de una organización. Diremos, una vez más, que la experiencia nos indica que las organizaciones están formadas por departamentos, divisiones, unidades o cualquier otra palabra que aluda a grupos de puestos de trabajo.

En cada uno de esos departamentos trabajan personas que realizan distintas funciones y que, juntas, consiguen unos resultados superiores a los que podrían obtener del esfuerzo de cualquier puesto de trabajo o departamento por separado.

Lo que hay que resaltar es la forma en la que afectan al comportamiento de las personas que trabajan en ellos. Como parte de los mismos, las personas deben necesariamente aceptar acuerdos, políticas y normas establecidos en común y, por consiguiente renunciar a su libertad de actuar a su libre albedrío.

Hay que presentar una segunda perspectiva de la estructura de una organización para poder comprender perfectamente este concepto. Dicha

perspectiva se centra en las actividades que se deben llevar a cabo como consecuencia de que existe una determinada estructura.

Las definiciones que se centran en las actividades que se producen de forma regular destacan la importancia de lo que aquí calificamos como procesos de la organización.

Sin embargo, también es útil distinguir entre la actividad (o los procesos) y las causas de la misma.

Por ejemplo, cuando hablemos de estructura en las páginas siguientes, estaremos refiriéndonos a un marco relativamente estable de puestos de trabajo y de departamentos que influyen sobre el comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de la organización, dirigiéndolo hacia los objetivos marcados.

B. La estructura como un comportamiento que persigue un objetivo determinado

Toda organización persigue un objetivo, de esta premisa se deduce que la estructura de una organización obedece a ciertas razones que deben servirle para alcanzar las metas fijadas.

Parece razonable admitir que en muchos casos la estructura de una organización no aporta nada positivo al rendimiento de la misma, ya que sus gestores no son capaces, por falta de preparación o de conocimiento, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de las personas y grupos

que forman parte de la misma y los lleve a alcanzar un elevado nivel de producción, eficacia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo.

No hay duda de que la estructura de una organización está estrechamente relacionada con la eficacia de la misma, aunque la naturaleza precisa de dicha relación es muy difícil de definir.

Es evidente que la forma en que se organicen los puestos de trabajo para conseguir un mejor control y coordinación de los mismos, produce importantes efectos sobre la eficacia de una organización.

Podemos ver que la estructura de una organización está relacionada con los puestos de trabajo, los grupos de puestos de trabajo y la delegación de autoridad.

C. Influencia de la estructura sobre el comportamiento de las personas y grupos

"El comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de una organización, se ve afectado significativamente por el trabajo que realizan" (Gibson et al., 1997, p. 533). El trabajo en sí, supone un importante estímulo del comportamiento personal, Todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o estrés, ansiedad y problemas psicológicos para la misma.

La estructura también afecta al comportamiento y la actuación de los grupos que forman parte de las organizaciones. Según sea la configuración de los

puestos de trabajo y los departamentos de la organización, los grupos podrán estar más o menos cohesionados y ser más o menos comunicativos.

Los estudios sobre estructura organizativa indican que el grupo formado por personas que realizan un mismo trabajo estará menos unido, más cerrado a cualesquiera nueva ideas y serán menos comunicativos que el grupo en el que sus miembros realizan trabajos diferentes.

D. Cómo es la estructura de una organización

Todo gestor que se prepara para diseñar la estructura de una organización, se enfrenta a difíciles decisiones. "El proceso que le permite tomar estas decisiones se conoce como diseño de la organización e incluye simplemente los actos y decisiones que desembocan en la creación de una estructura para una determinada organización." (Gibson et al., 1997, p. 535)

Con independencia de cuáles sean las decisiones que se tomen, éstas siempre de referirán a lo mismo. La primera se centra en los puestos de trabajo, las dos siguientes en los departamentos o en los grupos de puestos de trabajo y la cuarta en el tema de delegación de autoridad dentro de la estructura creada.

Aunque todo puesto de trabajo presenta numerosas características, la más importante de todas es su grado de especialización.

Los gestores deciden la forma de agrupar los puestos de trabajo.

Los gestores deciden las dimensiones adecuadas del grupo que responde ante cada superior.

Los Gestores proceden a distribuir autoridad entre los puestos de trabajo.

Las estructuras de las organizaciones difieren según las opciones que tomen sus gestores. Si pensamos en cada una de las cuatro decisiones relativas a la estructura como un espectro continuo de posibles opciones.

Por lo general, las estructuras de una organización tienden a concretarse en uno u otro extremo de dicho espectro continuo. A las estructuras con tendencia a situarse en la parte izquierda, se las denomina con toda una serie de términos, como clásicas, formalistas, estructuradas, burocráticas y mecánicas. Las de la parte derecha se califican de neoclásicas, informales, no burocráticas orgánicas. El lugar preciso en el que una organización se localice en ese espectro continuo tiene consecuencias con respecto a su rendimiento y también con relación al comportamiento de las personas o grupos que forman parte de ella.

E. División de la mano de obra

La división de la mano de obra afecta a la especialización de los puestos de trabajo. Los gestores asignan a todos los trabajadores de la organización trabajos concretos y actividades concretas. Estas actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeñe un determinado puesto de trabajo.

Las ventajas económicas que se obtienen al dividir a los trabajadores en puestos de trabajo especializados son la principal razón histórica de que se hayan creado las organizaciones.

Aunque a los gestores les preocupan más cosas aparte de las consecuencias económicas de la especialización del trabajo, es difícil que la pierdan de vista cuando se trata de dividir entre distintos puestos de trabajo las actividades que debe realizar la organización que dirigen.

Una de las decisiones clave que corresponde a la dirección de una empresa, es definir el contenido de cada puesto de trabajo.

Lo que por ahora debemos tener presente, es que los puestos de trabajo varían siguiendo una línea general de especialización, que lleva a que algunos estén mucho más especializados que otros.

Los gestores de una organización pueden cambiar sus estructuras modificando el nivel de especialización de sus puestos de trabajo.

"Uno de los efectos más llamativos de la tendencia que se detectó durante la década de 1980 con respecto a la reducción del tamaño de las organizaciones, ha sido, la total ausencia de especialización en los puestos directivos, sobre todo entre los cuadros intermedios." (Gibson et al., 1997, p. 538)

El proceso definitorio de las actividades y la autoridad es de tipo analítico, es decir, el trabajo total de la organización debe dividirse en trabajos sucesivos de menor alcance. Luego la dirección debe valerse de algunas ideas para combinar todos los puestos de trabajo existentes en grupos o departamentos

que incluyan un número preestablecido de personas o puestos de trabajo. Hablaremos de estas dos decisiones relativas a los departamentos siguiendo dicho orden.

F. Cómo se establecen los departamentos

Los puestos de trabajo son partes independientes, aunque relacionadas entre sí, del trabajo total que se debe realizar en la organización y cuya ejecución exige el esfuerzo de todos y cada uno de los puestos de trabajo. Sin embargo, todos deberán trabajar de la forma y en orden establecidos por los dirigentes cuando los definieron.

El principal aspecto que la dirección debe tener en cuenta a la hora de crear departamentos, es el de establecer así las bases para agrupar los puestos de trabajo.

G. Departamentalización funcional

Los dirigentes de una organización pueden combinar los puestos de trabajo de la misma, de acuerdo con sus funciones. Toda organización debe realizar ciertas actividades para llevar a cabo su trabajo. Estas actividades necesarias, son las funciones de la organización.

La base funcional se aplica muy a menudo en organizaciones que son relativamente pequeñas, las cuales ofrecen una gama muy limitada de productos o servicios.

La base funcional se utiliza mucho en organizaciones de servicios y en manufacturas. La configuración específica de las funciones que aparecen como departamentos independientes, varía de una organización a otra.

La principal ventaja de la base funcional es su eficacia.

La dirección crea unidades eficaces cuando establece departamentos constituidos por especialistas.

Uno de los principales inconvenientes de este tipo de departamentalización radica en el hecho de que, dado que todo especialista trabaja y anima a otros especialista en su campo de especialización, se corre el riesgo de que los objetivos del departamento se antepongan a los de la organización. Dicho de otro modo, la cultura de un departamento y la identificación con el mismo pueden tener mayor importancia que la identificación con la organización y con su cultura.

H. Departamentalización territorial

Una nueva base para realizar la departamentalización organizativa, es la que supone establecer grupos de acuerdo con las distintas zonas geográficas, en las que la organización esté implantada.

En las grandes organizaciones, este tipo de departamentalización territorial ofrece ventajas, ya que la separación física de las actividades dificulta una coordinación centralizada.

La departamentalización territorial permite capacitar al personal de gestión. La compañía puede destinar gestores a todos sus territorios y evaluar luego sus progresos en la región a la hayan sido destinados. La experiencia que dichos gestores adquieren en un territorio alejado de las oficinas centrales, facilita valiosa información sobre la aceptación de los productos y/o servicios sobre el terreno.

I. Departamentalización por productos

Los gestores de grandes empresas diversificadas, agrupan los puestos de trabajo sobre la base de los productos que comercializan. Cualquier trabajo relativo a la producción y venta de un producto o línea de productos estará bajo la dirección de una misma persona. Este tipo de organización permite que el personal adquiera una gran experiencia en la investigación, producción y distribución de una determinada línea de productos. Al concentrar la autoridad y responsabilidad de un producto en un departamento concreto, la dirección de la empresa puede coordinar todo lo que acontezca en la organización.

La frase organización en divisiones, alude a este tipo de estructura organizativa. La mayoría de las grandes empresas de los países desarrollados la emplea de una u otra forma.

Las organizaciones dotadas de una estructura basada en sus productos fomentan cualquier iniciativa y estimulan la autonomía de sus divisiones, facilitando a sus gerentes los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes relativos a beneficios. No obstante, dichas organizaciones tropiezan

con el difícil problema de decidir el número de despidos necesario como consecuencia de la duplicación de puestos de trabajo.

J. Departamentalización basada en el cliente

"Los clientes pueden servir como base para agrupar los puestos de trabajo" (Gibson et al., 1997, p. 543). Ejemplos de departamentos dirigidos al cliente se encuentran en las estructuras organizativas de las instituciones educativas.

La importancia que tiene lograr la plena satisfacción del cliente ha llevado a lagunas empresas a buscar métodos creativos para atenderlos mejor.

K. Bases combinadas para la departamentalización

"La organización de matriz varía con la práctica y suele entenderse como un compromiso equilibrado entre las organizaciones funcional y de productos" Gibson et al., 1997, p. 544). La organización de matriz facilita el empleo de personal y equipo muy especializado. Dicha flexibilidad sirve par responder con más rapidez a las condiciones competitivas, los adelantos tecnológicos y cualquier otro cambio que se produzca en el entorno empresarial.

Las empresas cuyas actividades traspasan las fronteras nacionales, se ven obligadas a decidir que forma incluir en la organización sus actividades que tienen lugar en el extranjero entendiéndose que las actividades que se llevan a cabo en el extranjero, sólo son una prolongación de las nacionales y

en ella, los gerentes nacionales y regionales responden ante la oficina centra.

A la hora de decidir la base idónea para realizar la departamentalización también se decide el puesto de trabajo que se van a agrupar. Decidir el número de personas que puede supervisar un dirigente. Es decir, el volumen de relaciones interpersonales que el gerente de un departamento es capaz de controlar.

Tanto en el trabajo de investigación como en el de desarrollo es necesario establecer frecuentes contactos y mantener una estrecha colaboración entre un superior y sus subordinados con el fin de ayudar a alcanzar los objetivos marcados para un determinado periodo.

Se acepta la idea de que un dirigente situado a los niveles más bajos de una organización, puede supervisar un número mayor de subordinados, ya que el trabajo en dichos niveles es más especializado y menos complicado que el que se lleva a cabo en los niveles superiores de gestión.

Las personas capaces de comunicarse de forma clara y concisa con sus subordinados pueden manejar un mayor número de personas que las que carecen de tal habilidad. En esta interacción entran en juego factores como:

Delegación de autoridad

Los dirigentes deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo y a cada uno de sus titulares. La delegación de autoridad se refiere en forma concreta a la toma de decisiones y no a la realización de un trabajo.

Una fuerte delegación de autoridad puede crear un clima competitivo en la organización, logrando una gran experiencia que les permita enfrentarse a problemas propios de la alta dirección. Esta autoridad puede incrementar la creatividad y el carácter ingenioso de parte de los gestores.

Formalización

"Es el punto hasta el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos para determinar los actos de sus empleados" (Gibson et al., 1997, p.557). La formalización es el resultado de una elevada especialización de la mano de obra, un alto grado de delegación de autoridad, la existencia de departamentos funcionales y un amplio intervalo de control de los gestores.

Centralización

Es un término que alude a la ubicación de la autoridad para tomar decisiones dentro de la jerarquía de una organización.

Complejidad

La complejidad es una consecuencia directa de la división de la mano de obra y la creación de departamentos. Concretamente, este concepto alude al número de puestos de trabajo o de grupos de trabajo claramente diferentes y al número de unidades o departamentos que existen en una organización.

Por consiguiente, la complejidad es algo que se refiere a las diferencias entre los puestos de trabajo y las unidades empresariales.

2.1.5. El Liderazgo

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

No existe grupo o equipo que no posea una estructura y más específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica, o lo que equivale a un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de decisiones, resistencia al cambio, etc. Los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de 'LIDER'. De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por una o varias personas, a la que comúnmente denominamos LIDER. Porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para lograr alcanzar los objetivos grupales.

Para Gibson y sus colaboradores (1997), los líderes son importantes en determinados puestos dentro de las organizaciones. No hay duda de que éstas serían menos eficaces sin un líder, y en casos extremos serían incapaces de conseguir sus objetivos.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos." (Davis y Newstrom, 1991)

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1990).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo.

Gibson et al. (1997), opinan que el liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca ejercer poder alguno. Por medio de su habilidad para influir en los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de los subordinados.

Según el punto de vista desde el que se analice, podrá implicar un enfoque funcional del liderazgo, es decir que enfatiza lo que el líder hace; o bien un enfoque que apunte a lo que el líder es o sabe. Todos los integrantes del grupo pueden realizar actos, funciones o roles específicos del liderazgo, como fijar una meta, alentar a los demás.

También es conveniente diferenciar liderazgo de autoridad. El líder emerge de la interacción del grupo, y esta emergencia es resultado de un 'acuerdo' implícito o explícito entre los miembros. Cuando el líder aparece impuesto por alguien fuera del grupo o por un exogrupo; no se habla ya de líder sino de autoridad.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta al identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

No obstante, nos animamos a definir el liderazgo como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente.

Según Peter Druker cp. Nicosia, Amaturo, Kulkla, Martínez y Caime (1999), lo único previsible en cualquier organización, son las crisis y es en ellas donde verás la verdadera figura del líder.

En la sociedad moderna, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambios. Por su parte las organizaciones demandan una nueva generación de directivos capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como capacitar a otros para la acción. El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez, influir en su rumbo y dirección. Son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas mediante dos compromisos:

- Búsqueda de oportunidades
- Toma de decisiones

A. Cómo debe ser un líder

Para llevar la organización de una empresa, el líder tiene que saber que ésta es una organismo activo compuesto por personas. Así, la empresa nunca puede funcionar como una máquina perfecta, ni de una manera matemática. Por esta razón, más que el correcto manejo de la teoría, el alto ejecutivo está obligado a saber gestionar las relaciones.

El nuevo líder debe ser capaz de leer correctamente su entorno (que cada día es mucho más complejo y cuyos mecanismos se transforman a una gran velocidad), observar lo que está pasando y actuar en consecuencia.

Tiene que ser capaz de trabajar constantemente con los demás, hasta tal punto que debe fomentar la colaboración como una de las grandes claves para el éxito de la empresa.

El líder debe ser, ante todo, muy abierto a las posibles mejoras de su organización y al constante desarrollo de sí mismo y de los demás.

Otra característica importante, es la flexibilidad. Debe conocer las actitudes, los estilos de las demás personas que integran la empresa y, sobre todo, saber el impacto que causa en la gente que le rodea.

El líder no es la única parte del proceso que es imprescindible. Tiene que tener seguidores. Un líder no se puede llamar tal si no tiene alguien que lo siga.

El líder ya no es el que se sitúa encima de la cúpula. Existen tantos líderes – o incluso más- como niveles tiene la organización. Cada uno de ellos tiene que tener un papel diferenciado.

En la actualidad, los trabajadores de la empresa son más autónomos, piensan por sí mismos, tienen mucha más libertad de acción. En este sentido, la función del líder será apoyar a su gente y estimularla para facilitar que pueda desarrollarse y hagan correctamente su trabajo. Hoy en día, la complejidad es tal que ninguna persona podría dirigir todo el conjunto de una organización.

B. Distinción entre autoridad y liderazgo

Según Nicosia et al. (1999), autoridad y liderazgo son funciones superpuestas pero claramente distintas. Ambas utilizan los recursos del poder y la influencia. La autoridad es producto de la autorización formal otorgada por la empresa, y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por el gerente. El liderazgo es producto de la autorización informal otorgada por los subalternos a la persona que la gerencia Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos.

De hecho, el liderazgo puede definirse como una combinación de estas actividades, es decir, del respaldo a la innovación y al cuestionamiento del modo de hacer las cosas, y del ejercicio de la autoridad en una actividad que viene a restablecer o mantener el equilibrio del sistema social.

C. El trabajo del líder

Las funciones del ejercicio del liderazgo implican transformaciones a través de procesos creativos, de innovación y cambio. Procesos que involucran la responsabilidad de desarrollar intelectualmente a colegas y subalternos, estimulándolos e inspirándolos a trascender sus intereses personales y acceder a niveles superiores, a fin de satisfacer un propósito colectivo.

Las acciones de guiar y orientar de por sí, no definen el ejercicio del liderazgo. Los elementos claves que diferencian al gerente que ejerce el liderazgo del que no, son precisamente las capacidades que van más allá del rol meramente direccional, es decir, la creatividad, innovación, y el cuestionamiento de modelos mentales y sistemas de tradiciones existentes.

D. Patrones de conducta de los líderes de equipo (Nicosia et al., 1999):

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

E. Fuentes de influencia en el liderazgo

Un líder puede influir en los miembros de su equipo de distintas formas entre las que se destacan las siguientes: Poder coercitivo: está basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es de ser despedido o de recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.

Poder de recompensa: Es el opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa. No es raro que un grupo trate de negar el poder de recompensa castigando a aquellos miembros que responden a él.

Poder legítimo: emana del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia.

Poder experto: Es el poder que reside en la persona que tiene conocimientos o experiencias especiales y prácticas, que le permiten ganarse el respeto y cooperación del grupo.

Poder de referencia: Es el que se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia su persona.

Poder de conexión: Lo usan casi todos los líderes, y se basa en las conexiones del líder con personas influyentes en la

organización. Induce al cumplimiento porque su falta implica no tener el beneplácito de la conexión poderosa. Bueno, ejemplos de este tema sobran, sobre todo en política y en empresas familiares.

Poder de información: Sin información no existe el liderazgo. Está basado en el acceso a la información valiosa, el poder está en la información, porque los demás la necesitan, porque los demás quieren estar al día. En una sociedad basada en la información, la tenencia de ella se transforma en una verdadera fuente de poder.

Poder de conocimiento: Este poder está basado en el conocimiento y sobre todo el que utiliza conocimientos de tecnología de avanzada. Es un profesional del conocimiento, es auto motivado, nadie puede motivarlo. Nadie puede dirigirlo. Responde a su propia dirección, es guardián de sus propias normas, de su rendimiento y de sus objetivos. El poder del conocimiento necesita del poder de la información.

Las fuentes de influencia en general se superponen, y un líder sin influencia seguramente perderá su condición de tal.

El arte y la práctica de un buen liderazgo consiste en escoger el comportamiento correcto y combinarlo con el nivel correcto de poder en cada ocasión.

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada. En esta parte se abordan los más representativos.

F. El líder que actúa de asistente

Likert cp. Nicosia et al. (1999), concibe como función importante del líder la de servir de "eslabón" entre los niveles de la organización. Como tal, el líder puede actuar como asistente para la organización en la planificación, coordinación, identificación de sus necesidades a diferentes niveles y la conversión de éstas en el cumplimiento de las tareas u obligaciones, obteniendo el compromiso, por parte de los empleados, de la consecución de los objetivos de la organización.

En su resumen bibliográfico en la respetable obra de Stogdill, Handbook of Leadership, Bass cp. Nicosia et al. (1999), aunque reconoce que la formación del Grupo T parece provocar un cambio en la disposición hacia los subordinados, no tarda en señalar que existe un apoyo superficial a la sugerencia de que los individuos son más eficaces como líderes a consecuencia de la formación de su sensibilidad. De hecho, sugiere que existe una profunda evidencia que la formación de la sensibilidad puede dar lugar a grupos menos eficaces.

G. La red de dirección (Managerial Grid)

Un enfoque algo diferente fue el adoptado por Blake y Mouton cp. Nicosia et al. (1999), quienes popularizaron un método de formación de dotes de

mando que llegó a ser ampliamente utilizado. Aunque también fueron ampliamente prescriptivos en el área del desarrollo humanístico, sacaron provecho de los resultados de los estudios sobre dotes de mando realizados por es estado de Ohio, que demostraron claramente que existen dos dimensiones fundamentales en el comportamiento de un líder en una organización.

La primera de éstas es la consideración hacia los subordinados y está formada por los comportamientos centrados en los empleados. La segunda es la iniciación de la estructura, a veces denominada comportamientos orientados hacia las tareas.

Blake y Mouton cp. Nicosia et al. (1999), resaltan que la formación en una sola dimensión (es decir, centrada en los empleados) no es suficiente para desarrollar unos directivos eficaces. En su lugar el líder debe formarse también en la preocupación por hacer que se realicen los trabajos. Esto no equivale a decir, por supuesto, que Likert y otros no tuvieran conocimiento o no se hubieran preocupado por los aspectos de las dotes de mando relacionados con las tareas, sino que consideraron que ésta preocupación era algo dado por supuesto.

H. Modelo de trayectoria-meta de Robert House

En este modelo se asigna al líder la taréa de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de estos a través de la

utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada. (House, 1971)

El líder debe centrar sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores, la diversidad en la naturaleza de las tareas para con ello poder establecer metas realistas; a su vez, en proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.

La teoría se basa en la premisa de que todos los empleados tienen determinados objetivos que tienen relevancia e importancia para ellos, y que estos objetivos pueden estar intrínseca o extrínsecamente relacionados con el trabajo mismo. Es decir, o bien el trabajo mismo puede ser un motivador (por ejemplo, el carácter desafiador del puesto de dirección) o pueden considerarse deseables las recompensas a él asociadas (por ejemplo, la alta compensación y rango o posición social de los puestos de dirección).

La hipótesis es que los empleados hacen estimaciones subjetivas de la probabilidad de alcanzar estos objetivos tan apreciados. Por ejemplo, es posible que los empleados estimen la probabilidad de que encuentren el trabajo mismo socialmente estimulante (un objetivo apreciado). Si la probabilidad es pequeña, es posible que el empleado busque este objetivo en otra parte por vías que pueden resultar contraproducentes para las aspiraciones de la organización.

En otras palabras, el efecto que tiene el líder se hace contingente o condicional al estado psicológico del subordinado concreto y a la situación en que se encuentran tanto el líder como el subordinado. House (1971), cita el ejemplo de un subordinado que siente mucha necesidad de asociación y aprobación social y prevén que éste encontrará una fuente de satisfacción en un comportamiento atento y cortés por parte del líder.

Particularmente destacan dos tareas definitorias del modelo: por un lado la vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y por otro, la "ayuda" que este ofrece a los subordinados durante la ejecución de las tareas, de tal suerte que si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán si logran las metas y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente.

Sin embargo, es posible que las recompensas asignadas no cubran las expectativas de los subordinados y que los recursos asignados no sean del todo adecuados y suficientes para la meta, esto se puede afirmar dada la tendencia cada vez más fuerte de lograr niveles de productividad mayores con recursos escasos.

Aunque este modelo indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo no resulta del todo efectivo para todas las organizaciones ni para todos los tipos de personas que están involucradas en la realización del trabajo.

Es por ello que se han realizado esfuerzos de encontrar clasificaciones válidas para los estilos de liderazgo, entendiendo al estilo como el conjunto de comportamientos que exhiben los líderes y la forma particular en que son percibidos por sus subordinados; de hecho se trata del liderazgo en la práctica.

Así tenemos que a partir de la forma en que los líderes motivan a sus seguidores, el liderazgo puede ser positivo si está asociado a recompensas o negativo si la motivación se basa en castigos, esta clasificación del todo simplista responde al carácter conductista que se asume al entender la motivación como un estímulo que condiciona la conducta.

Tomando como base la forma en que el líder ejerce el poder se puede hacer la clasificación tan popular de líderes autocráticos, participativos o de rienda suelta.

Si se toma como referencia la orientación o propensión de dar prioridad, el líder puede estar orientado al empleado o a la tarea.

El esfuerzo teórico de atribuir clasificaciones a los estílos de liderazgo constituye un recurso para que el que dirige elija o modifique su forma particular de ejercer su influencia en los otros, lo que conduce a comportamientos diferentes, sin embargo, el análisis ha dado cuenta que los líderes no mantienen de manera permanente y unilineal su estilo, de hecho este cambia de acuerdo con las circunstancias; esta apreciación, dio origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo llamados enfoques de contingencias.

I. Modelo de contingencias de Fiedler

Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. (Fiedler, 1967).

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- La posición de poder del líder: Identificada como las atribuciones, la influencia y el status derivado del propio cargo.

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

J. Modelo de liderazgo situacional de Hersey Y Blanchard

Este modelo que también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga en el ámbito individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de ellos, se proponen cuatro estilos de dirección, de tal suerte que de acuerdo con el tipo de trabajador de que se trate, la conducta del jefe tendrá que modificarse.

Hersey y Blanchard (1988), sostienen que los líderes deben modificar sus comportamientos a medida que crece la madurez de su grupo. La madurez puede desglosarse a su vez en:

La capacidad de los miembros del grupo para hacer el trabajo (denominado "madurez en el puesto de trabajo")

La motivación o disposición de los miembros a hacer el trabajo (denominado "madurez psicológica")

Es evidente que este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo, además de que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que puede de entrada ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Todas estas propuestas, tienen algo en común y es la forma en que destaca el líder como el actor principal e incluso único, a partir del cual pueden surgir las conductas necesarias y deseables para que las empresas logren sus objetivos. El líder realiza acciones para que otros los sigan, para llevar a los otros a conductas que permitan el adecuado cumplimiento de estos. De ahí que a cualquiera de estos enfoques sobre liderazgo pueda llamársele liderazgo transformacional: el líder y su conducta transforman el potencial de los empleados, la empresa y el entorno en realidades concretas que se materializan bajo su dirección.

Sin embargo, es la preponderancia del individuo lo que da fragilidad a las organizaciones que manejan cualquiera de las propuestas arriba señaladas. El crecimiento que han mostrado las empresas comandadas por líderes carismáticos, está sustentado precisamente en las habilidades y capacidades de una sola persona que imprime un gran dinamismo y motivación a la organización; sin embargo, al desaparecer esta figura poderosa es evidente que esta fuerza definitoria y articuladora se desvanece con el tiempo, dejando un gran vacío de dirección y mermando los resultados antes obtenidos.

Existen nuevos enfoques del liderazgo que sugieren la necesidad de sustituir el liderazgo unipersonal con instrumentos derivados del propio trabajo, la organización y la formación de los empleados y que pueda eliminar la tendencia a depender de un individuo como antes se señaló.

2.1.6. La comunicación en la organización

Según De Andrés (1997), Vivimos momentos en los que el control exhaustivo de los costos se ha convertido, por imperativos económicos, en una condición indispensable para la supervivencia de cualquier empresa.

Es bien sabido que las empresas de hoy son dirigidas más que nunca bajo criterios estrictamente financieros en primer lugar. Bajo esta situación de partida, las cabezas pensantes en las empresas se han visto forzadas a encontrar y a poner en práctica sistemas, basados unas veces en nuevos

métodos y otras en viejos métodos actualizados, que posibiliten vías alternativas para optimizar los recursos y potenciales existentes dentro de la empresa, que no supongan cargas económicas añadidas o las minimicen, y que optimicen los criterios de productividad actuales hasta el nivel de excelencia que la sociedad demanda.

En opinión de De Andrés (1997), dos de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional, y que están presentes, de forma general, en un 60% del tiempo total del trabajo, son la *COMUNICACIÓN* y la *INFORMACIÓN* que se transmite en ella. La idea del Conocimiento y Desarrollo de los procesos de Información y Comunicación (I. C.) como un eficaz arma en pro de la competitividad empresarial, está relacionada con el establecimiento de un sistema de adecuación metódica de los diferentes tipos de situaciones y acciones de información y comunicación a las características particulares de todos y cada uno de los elementos intervinientes en ellos. A saber:

- Características y tipo de mensaje.
- Momento en el que se lleva a cabo la acción, desde el punto de vista de:
 - El emisor o emisores (aspectos psico-sociales).
 - El receptor o receptores (aspectos psico-sociales).
- 3. El departamento o departamentos a los que se dirige.
- La propia empresa (clima, cultura, etc.).
- 5. El entorno de la empresa (mercado, competencia, etc.).

- 6. Tiempo disponible.
- 7. Intención de la comunicación.
- 8. Efecto o reacción que pretende.
- Medios de que se dispone.

A continuación y como ejemplos se podrían citar algunos casos en los que de forma auto-explicativa se pone de manifiesto el POR QUÉ se consideran importantes los procesos de INFORMACIÓN y COMUNICACIÓN dentro de los criterios de rentabilidad empresarial, así como por qué es tan necesario conocerlos, dominarlos y aplicar sobre ellos idéntico tratamiento que a cualquier otro valor económico-financiero que, de manera directa, está afectando a los resultados de la empresa.

Algunos por qué

- La reducción de la productividad y pérdida económica que supone una huelga ponen de manifiesto en muchas ocasiones la existencia de un fallo de comunicación entre algunos estamentos de la empresa.
- 2. En momentos de cambio e incertidumbre, como los que actualmente viven las compañías y como consecuencia sus trabajadores, la comunicación dota a la empresa de una mayor adaptabilidad al cambio, permitiendo a la dirección transmitir las pautas de acción que deben desarrollar en adelante (QUÉ hacer), los procedimientos para

- desarrollarlas (CÓMO hacerlo) y el significado de sus acciones (POR QUÉ hacerlo).
- Impide la nefasta existencia del rumor que se extiende ante la inseguridad que producen los cambios, contribuyendo, además, considerablemente a la aceptación del cambio por parte de los trabajadores.
- 4. El grado de eficacia con la que un trabajador desempeña su función y el nivel de cooperación con sus superiores que reposan tanto en el grado como en la calidad de la Información y Comunicación que exista entre ellos, están determinados por el conocimiento exhaustivo de sus tareas, de cuyo desempeño depende la mayor o menor productividad de la empresa.
- 5. La información devuelta a los empleados acerca de sus resultados así como acerca de sus posibilidades de futuro, evita pérdidas valiosas de valores humanos que abandonan la empresa por falta de expectativas. Además beneficia a la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de estos con el cumplimiento de sus objetivos.
- 6. El potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras que hay en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo es un valor organizacional que puede y debe ser empleadó en pro de la consecución del objetivo de la empresa mediante el fomento de las acciones y situaciones de Información y Comunicación.
- 7. Sólo aquellos trabajadores a los que previamente se les ha comunicado y han comprendido las razones de las decisiones que se han tomado con respecto a ellos y que por lo tanto les afectan, dan lo mejor de sí. La consecuencia, una vez más es una mayor eficacia,

moral más alta y mayor cooperación. Este razonamiento es tan sencillo como ponerse en el lugar de su colaborador y pensar: ¿estaría a gusto sin trabajara sin saber qué, cómo o por qué hago lo que hago?

A. ¿Qué comunicar?

Respecto al *QUÉ* se debe comunicar el autor De Andrés (1997), propone que dos son los temas básicos que todo trabajador debe conocer:

- Asuntos que afectan a su puesto; en el que estarían incluidos los conocimientos y las informaciones que le capaciten para realizar mejor su trabajo.
- Asuntos que afecten al empleo; donde estaría todo lo relacionado con el sistema de reconocimientos que se obtienen por la realización excelente de su trabajo.

Es, obviamente, esencial que ambos puntos se transmitan eficazmente a todos y cada uno de los miembros de la plantilla.

B. ¿Cómo comunicarlo?

Los métodos de que disponen los directivos son variados y cada uno de ellos, no siendo perfecto, presenta ventajas y desventajas según el tiempo de

que se disponga para la comunicación, la cantidad y el tipo de público al que va dirigido, el tipo de mensaje, la intención, etc. no queda más que estudiar y analizar pros y contras de cada técnica, su adecuación a cada situación de Comunicación y aplicarla según las necesidades del momento.

A título informativo se pueden enumerar los métodos más habituales de comunicar información. Estos son:

- El diálogo cara a cara con los empleados.
- 2. El diálogo con sus figuras representativas.
- Los medios de información, tales como una publicación periódica de la empresa, hojas informativas de la dirección, manuales de empresa, libros de procedimiento, juntas plenarias, correo electrónico, sistema telefónico, etc.

De acuerdo con De Andrés (1997), en la otra cara de la moneda se encuentra una forma de comunicación no deseada. Estamos hablando del *Rumor*. El mejor sistema que se conoce hasta hoy para *evitar su aparición* es adelantarnos a él, bien mediante:

- Una divulgación masiva mediante alguno de los métodos antes citados, o bien mediante
- La propagación intencionada de otro rumor de carácter favorecedor que anule o amortigüe los efectos del primero

Lo que no es un rumor y sí una realidad es que la clave del éxito para un proceso de Información y Comunicación en la empresa es la aplicación de forma SISTEMÁTICA del método seleccionado una vez asignado a la situación.

C. La información y comunicación con el exterior

Para De Andrés (1997), en una coyuntura económica en la que una desmesurada competitividad interempresarial, tanto en el ámbito nacional como internacional, literalmente preside el panorama económico actual, se ha hecho casi imprescindible el establecimiento de múltiples canales de comunicación con *EL CLIENTE* como destinatario primero y último de la actividad empresarial y factor claramente determinante del éxito-no éxito. Así pues, la garantía de satisfacción y el servicio al cliente han pasado a ser requisito indispensable y de esta manera se ha llegado a la conclusión de que las "nefastas" *QUEJAS que comunican los clientes* (y cuya velocidad de transmisión boca a boca a más de uno nos sorprendería conocer) son, adecuadamente canalizadas, un magnífico instrumento de aprendizaje y proporcionan valiosa información sobre los productos, servicios y actuación de nuestro personal. De esta forma, lo que hasta hace relativamente poco todos tratábamos de evitar y ocultar, hoy es de obligado conocimiento y aprovechamiento.

Existen, además de este, otros muchos procesos de Información y Comunicación con el exterior igualmente importantes por el definitivo impacto que pueden tener sobre la marcha del negocio y que por lo tanto deben ser atendidos con igual dedicación y mimo por el directivo.

Esta tendencia no responde sino a la adopción, una vez más, de un *Enfoque* de *Gestión* como "herramienta" a la hora de desarrollar procesos novedosos que generen mejoras, empleando para ello los medios que tiene la empresa a su alcance.

D. Conocer y aprovechar el potencial de los colaboradores

Girando en torno al valor del potencial humano del que disponen las empresas, otro de los factores que se perfila altamente interesante, es el DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO. Así las más recientes técnicas y estilos de mando se adaptan (o al menos así deberían hacerlo) a un entorno más complejo, cambiante e incierto, en el que el potencial de un Equipo de Alto Rendimiento se multiplica o divide dependiendo, entre otras cosas de la capacidad de su líder para comunicar objetivos adecuadamente, transmitir motivaciones de forma eficaz, fomentar la creatividad y el desarrollo de ideas, para así aumentar la eficacia de la empresa.

A este respecto, De Andrés (1997), opina que la comunicación de instrucciones a equipos, viene a fortalecer en primer lugar el papel de la dirección en todas sus categorías; desde las primeras hasta las más bajas (que suelen ser las más necesitadas de reafirmar su autoridad frente a sus equipos), además de reforzar su papel de guía. Como ya se ha comentado, el hecho de que el grupo conozca que tal está haciendo las cosas y si

alcanza o no sus objetivos, aumenta el compromiso de sus miembros con sus tareas y con los objetivos de la que pueden empezar a considerar realmente su empresa. La consecución de estos objetivos particulares y globales se ve beneficiada por el establecimiento de una canal permanente de retroinformación (feedback) que ORIENTA al equipo, economiza recursos energéticos, económicos y de tiempo, evitando la posterior frustración que puede producir el invertir esfuerzos en una dirección equivocada, e indica como ha de ser la INTENSIDAD del esfuerzo a realizar en función del tiempo disponible según la previsión. De igual forma, el feedback posibilita a los miembros del equipo la transmisión de las dificultades de procedimiento que encuentren así como otras inquietudes personales que estén interfiriendo en el desempeño de sus tareas, permitiendo la superación de estas dificultades, el reforzamiento de la figura del líder como guía y evitando retrasos individuales que van a repercutir en el resto del equipo.

E. Más información respecto a los equipos

La disminución del absentismo con el consiguiente ahorro de costes, la mejora de la productividad en términos de Cantidad y a menudo también en Calidad, y una mayor concienciación sobre la conservación y administración interna, son metas que todo director tiene en mente poder conseguir y que a menudo comienzan a hacer acto de presencia tras la implantación de un plan de Información y Comunicación dirigido a los equipos.

No decimos nada nuevo cuando hablamos de los múltiples errores de comprensión que se producen a menudo en los procesos de comunicación en la empresa y que provocan que algunas acciones se orienten hacia objetivos no coincidentes (cuando sí debían serlo) e incluso contrapuestos. Tampoco es nuevo que si utilizamos la comunicación de tal forma que transmitamos una información pertinente, exhaustiva constante, general y oportuna, reducimos notablemente los errores de comprensión, aunque parece existir algún motivo oculto que a menudo nos impide actuar de una forma que a primera vista parece tan de sentido común, pero que se resiste misteriosamente a ser implementada en la actividad diaria.

De Andrés (1997), afirma que el objetivo u objetivos que se transmitan a los equipos en un programa de instrucciones deben estar descrito de tal forma que pueda ser entendido por todos los miembros; porque de esta forma evitamos que este tipo de reuniones se conviertan en una sesión de quejas o de resolución de problemas (este tipo de informaciones debe, por supuesto, llegar a la dirección, pero en su momento y con su procedimiento determinado).

F. Para tener en cuenta

Las acciones de Instrucción a Equipos no son algo nuevo sino todo lo contrario y no siempre han sido utilizadas de la manera más adecuada, por lo que sus resultados no siempre han sido los deseables. El hecho de que en ocasiones hallan sido utilizadas solapadamente con objetivos diferentes al beneficio del propio equipo, ha llegado a generar cierta desconfianza en parte de la población laboral hacia este tipo de proyectos.

Por esto dice De Andrés (1997), es importante que a la hora de diseñar y planificar una de estas acciones se tenga siempre presente el factor "INSPIRAR CREDIBILIDAD". Permítanos sugerirle algunas ideas a este respecto para que su sistema resulte más eficaz.

- El jefe de equipo y la dirección misma deben estar comprometidos con la idea y dispuestos a llevarla a la práctica.
- Debe nombrarse un coordinador. Este debe ser un cargo no excesivamente alto de la empresa, pero sí alguien con cierta categoría y buen conocedor de la estructura de la empresa.
- Planifique las acciones con regularidad, puesto que esta engendra credibilidad.
- 4. Respecto a la frecuencia de las acciones, sería aconsejable al menos una vez al mes. Esto obligará a los encargados a pensar, al menos una vez al mes, como los directores que, quizás algún día llegarán a ser, y a como va el trabajo y cómo podría ir mejor, lo que ya de por sí beneficia a la empresa.
- La información que se trate debe ser en un 70 por ciento, aproximadamente, de tipo local, y el 30 por ciento restante procedente de "arriba".

La comunicación de la información e instrucciones que quiera que las personas conozcan (sin olvidar exponer también las buenas noticias), hecha de forma sistemática, mediante el proceso sugerido, de seguro producirá efectos beneficiosos en su empresa.

G. La comunicación ascendente, ¿por qué?

Podemos entender por Comunicación Ascendente aquella que se dirige hacia niveles superiores respecto del de partida, cuando exista una dependencia jerárquica o funcional.

Los datos aportados, según De Andrés (1997), por la información ascendente en las empresas, además de redundar en una mejora del *clima interno* de la organización, suponen en ocasiones valores en sí, o bien *puntos de arranque* para producir mejoras en tareas determinadas e incluso a nivel de procesos de mayor envergadura. Se podrían citar en este punto algunas "sugerencias y opiniones" de algunos empleados a nivel de "simple operario" y que posteriormente han servido para modificar-mejorar un proceso completo de fabricación. Así pues, *LA CONSULTA* como proceso de Información y Comunicación de tipo ascendente, contribuye decididamente a la mejora de *la calidad de las decisiones*, favorece la *cooperación interjerarquías*, suaviza el clima negociador en sí y aumenta la eficacia de toda la empresa. Su principal finalidad es la de mejorar el funcionamiento de la empresa mediante el empleo de la frecuentemente valiosa información que poseen los que llevan a cabo el trabajo.

H. Cómo gestionar un sistema de consultas

La consulta no debe confundirse con una reunión de negociación ni deben mezclarse en una misma sesión, porque ambas partes resultarían perjudicadas.

El objetivo de la consulta, en opinión de De Andrés (1997), es poner en práctica la idea de que los trabajadores, al igual que los directores, tienen el derecho y la responsabilidad de contribuir a la marcha y productividad de la empresa en pro del beneficio común. Por lo tanto, la eficacia de los sistemas de consulta depende, en primer lugar, de que la sesión tenga lugar antes de la toma de las decisiones. Si esto no fuera posible, se debe celebrar una reunión de consulta para recoger información sobre el modo de llevar a la práctica la decisión previamente adoptada.

- Como sistema, la consulta debe realizarse con cierta regularidad.
 Además, debe ser iniciada por la dirección.
- El número de personas del comité de consulta que proporcionará buen control y suficiente aportación de puntos de vista, según demuestran experiencias previas, debe estar en torno a 12 personas.
- La proporción será de 1 representante de la dirección por cada 2 ó 3 de los trabajadores.
- Las sesiones, salvo excepciones puntuales, deben tener una duración máxima de una hora y media.
- 5. Aproximadamente la mitad de la sesión se empleará en tratar cuestiones propuestas por la dirección, dando así a los trabajadores la oportunidad de participar realmente en estas decisiones que, por otra parte, en muchos casos les afectan.

Para finalizar, es también indispensable, como en toda acción que se trate de integrar en el mecanismo general de funcionamiento de la empresa, *LA COMPROBACIÓN periódica* que nos garantice su adecuado funcionamiento.

Otro medio al alcance de la mayoría de las empresas y que, como los comités de consulta, contribuye a la mejora de los procesos de Información-Comunicación así como al fomento de la participación son los *CÍRCULOS DE CALIDAD*. A nivel más concreto, son sistemas de comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico (*comunicación horizontal*), aunque con diferentes capacitaciones y especializaciones que se reúnen voluntariamente de modo *regular* con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el propio trabajo y, con el consentimiento de la dirección, llevar a la práctica las soluciones. Se orientan a la reducción de costes y/o a la mejora de la calidad.

La idea de los círculos de calidad, afirma De Andrés (1997), partió de Estados Unidos aunque se utilizó por primera vez en Japón; hoy se calcula que existen en este país más de un millón de círculos de calidad en los que participan aproximadamente diez millones de trabajadores. Ya en 1980 la compañía Toyota Motors obtuvo de sus, entonces, 46.000 trabajadores nada menos que 587.000 sugerencias para mejorar la calidad y la productividad. Hoy, los círculos de calidad son un sistema de intercambio de información y comunicación para la mejora practicado habitualmente en las principales empresas japonesas, americanas y europeas. Los resultados de estos grupos, en términos de mejora de la calidad, llegan a ser sorprendentes.

Estos hechos no vienen sino a reforzar la importancia de conocer y fomentar el potencial humano existente en las empresas mediante el desarrollo de acciones dirigidas al intercambio de información de diferentes índoles entre sus miembros, la comunicación y puesta en común de aportaciones individuales e, incluso, yendo un poco más lejos, entre los diferentes círculos de calidad, y que deberán ser apoyadas por una actitud de escucha activa de las direcciones y lo que sería, en resumidas cuentas, la mejora de todos aquellos procesos cuya finalidad sea la de aumentar y dinamizar los procesos de Información y Comunicación.

I. Resultados de un proceso de información-comunicación

Los resultados de un proceso de Información-Comunicación son, a juicio de De Andrés (1997), más que un flujo libre y bien encauzado de instrucciones e información. Un clima de buena comunicación permite que salgan a la superficie las ideas originales e innovadoras de todos los implicados en el proceso de producción empresarial. Por lo tanto, y como un reto más, le proponemos buscar una solución a las siguientes preguntas, que no hacen sino poner a prueba la eficacia de la comunicación:

- ¿Se trabaja en su empresa hacia un objetivo realmente común?
- ¿Crea su empresa productos o servicios nuevos o mejora los ya existentes?
- · ¿Sus clientes están totalmente satisfechos?
- ¿Sus equipos de trabajo están rindiendo al máximo?

 ¿Comparten todos los miembros de su empresa un sentimiento de participación y compromiso?

Quizá le resulte curioso comprobar como muchas de las ideas mencionadas, aun dando la sensación de ser de un sentido común casi aplastante, no son una práctica habitual en el día a día de muchas empresas, que están por lo tanto dejando escapar una parte de su potencial, malgastando una parte de sus recursos y, por lo tanto, frenando parte de sus posibilidades de desarrollo. Hoy en día esto es algo que una empresa competitiva no se puede permitir.

Por último, a modo de orden del día, y como plan de acción inmediato, le recordamos que es parte del trabajo de todo mando estimular e inspirar a los miembros de su equipo a través del ejemplo y de la palabra. Y la mejor forma de empezar es predisponiéndose a escucharlos. La prueba final del director en su faceta comunicativa es esta capacidad de *COMPARTIR* algo de su visión, resolución y energía a otros, así como de *RECIBIR* ideas, sugerencias y aportaciones de todos los que forman el equipo. Los beneficios potenciales que esto le ofrece a usted y a su empresa son inmensos.

J. La importancia de la información interna en la empresa

De acuerdo con A. Arribas (1999), la información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la

información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos.

Cuando A. Arribas (1999), afirma que la información es un recurso estratégico en la empresa, quiere decir que la información es vital, e implícitamente, que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas debería ser más valorada. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información.

La información acabará siendo no sólo un recurso sino la esencia misma de la empresa ya que la información ha sido siempre un elemento cohesionador en la actividad empresarial (Martín, 1995 cp. A. Arribas, 1999).

K. La información en la empresa

Itami, profesor japonés estudioso sobre la importancia de la información en la empresa moderna, considera que la información en la empresa tiene tres características: puede ser utilizada simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para generar más información (cp. Cornellá, 1994, p.78). Para Itami, los recursos que realmente cuentan son los que denomina invisibles, como por ejemplo, la capacidad para aprender, de asimilar y crear tecnología. Estos activos se nutren gracias a los flujos de información básicos: el de la información que entra en la empresa procedente de su entorno (la información ambiental), la información que fluye por la empresa (información interna), y la información que la empresa proyecta hacia el exterior (información corporativa).

La información externa que le llega al empleado y que le sirve para realizar su trabajo debe de ser de calidad. Por ello, la calidad de esta información tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, en el centro de información de la empresa, que debe ser también el centro de operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa (Arias y Portela, 1997). No hay que olvidar que un trabajo elaborado con calidad genera una información de calidad.

La misión de un centro de información empresarial es la de ofrecer a sus usuarios una información de calidad que les permita tomar decisiones, por lo que hay que implantar un programa de gestión de calidad, incluido en el sistema de gestión de calidad total de la empresa. En este programa, todos

los miembros del centro tienen que cumplir ciertas tareas, es decir, se especializa a cada empleado en una tarea concreta.

Los factores determinantes (Arias y Portela, 1997, p. 18) que valoran la calidad de un centro de información empresarial son:

- Disponibilidad. El usuario debe de disponer de la información en el momento y lugar donde la necesite.
- Profesionalidad. El personal de este centro debe estar altamente cualificado.
- Fiabilidad. El centro cumple con los pactos adquiridos con los usuarios.
- Comunicación. Debe existir una fluida comunicación entre el centro y los usuarios para que las necesidades de estos últimos sean satisfechas.
- Elementos tangibles. Unas instalaciones adecuadas así como un material que proporcione la utilidad necesarias para realizar el trabajo.

L. Características de la información

En el momento en que la empresa decide abrir las puertas a la información, ésta debe ser correcta y actual, debe cubrir las necesidades del receptor, tiene que estar disponible cuando el receptor lo precise, y no será para todos, ya que existe la privacidad. Lo que caracteriza a la información en una empresa, según Alin, Lafont y Macary (1997), es su capacidad de intercambio. La información es un producto perecedero, y almacenarla únicamente para archivarla pierde interés. Lo verdaderamente importante es encontrar la información más reciente rápidamente, acceder a la fuente y crear la información.

Existen numerosos estudios sobre las características que debe poseer la información. Se destacan aquí las investigaciones de Hodge, Anthony y Gales (1998) y Martín (1990) cp. Arribas, (1999). que le confieren a la información un valor dentro la empresa con las siguientes características:

- Relevancia. La empresa debe decidir qué información del entorno y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo Los usuarios deben tener autoridad para determinar cuál es la información relevante y en la forma en que ha de ser comunicada para su total aprovechamiento.
- Calidad. La información debe ser precisa para tener calidad, y su coste aumenta a medida que la calidad sube.
- 3. Riqueza y cantidad. La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. Los canales que transportan mucho significado son ricos (comunicación oral), y aquellos que transmiten menos significado, pobres (medios de comunicación escritos). En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.

- 4. Temporalidad. La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información. Por ello, la comunicación escrita es un medio de comunicación pobre por la tardanza en elaborar los informes, es decir, su información puede quedar obsoleta. Las telecomunicaciones han contribuido de manera excepcional a la velocidad de transmisión de la información.
- 5. Accesibilidad. Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información, aunque ésta pueda ser de menos calidad. De hecho, son varias las razones que llevan a los directivos a utilizar las fuentes más accesibles: la estructura de la organización puede restringir el acceso a fuentes de información valiosa y de calidad, y por otro lado, algunos empleados tienen prohibido fiarse de ciertos tipos de información por lo que utilizan fuentes que hayan utilizado antes y que sean accesibles.
- Simbolismo. La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona, aunque no le sea a ésta de utilidad.

M. La información como recurso

Diebold (1979) cp. Arribas (1999), introdujo el concepto de que la información debía ser manejada como un recurso fundamental en la empresa. Más tarde, Synott y Gruber cp. Arribas (1999), inauguraron una línea de pensamiento

basada en la convicción de que la información merecía recibir una mayor consideración por las empresas.

La información es un recurso estratégico más de la empresa. El personal de la empresa, los medios materiales y económicos son considerados recursos de la misma porque generan unos rendimientos, es decir, son productivos. Pero la información también produce rendimientos ya que tiene la misión de informar, revelar alternativas, reduce incertidumbres y desvela soluciones entre otras cosas (Hornos y Abad, 1998, p. 185). Es un rendimiento más importante o relevante de lo que parece ya que ayuda a la toma de decisiones. La información se convierte en un recurso de toda la empresa no sólo de la dirección que es la que en principio posee el poder dentro de la organización. Además, resulta fundamental ya que los activos intelectuales a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996, p. 12). Como tal, tiene un valor de mercado (es bajo y está relacionado con su obtención, elaboración, mantenimiento y distribución), y valor de uso, que es mucho mayor y depende de para qué se va a usar. El valor de la información se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa (Escobar, 1997, p. 31).

Hay dos características del recurso información que le distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar (muchos empresarios no le conceden la importancia que debieran por lo difícil que es demostrar la eficacia de su rendimiento); y su incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se puede modificar y actualizar con un bajo coste adicional.

Según Cornellá (1997), los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son:

- La información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa. Es un recurso que debe manejarse con el mismo cuidado que los tradicionales recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, etc.).
- La información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance.
- 3. La información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto. Así como todo miembro de una organización tiene unos derechos informacionales (la organización debe facilitarle el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su función en la empresa), también tlene unos deberes informacionales, todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro miembro, y por lo tanto, debe tener una actitud contraria al secretismo.
- 4. La gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento. La estrategia de gestión de recursos de información debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa. Puede convenir hacer una planificación de un departamento, a modo de proyecto piloto, pero la verdadera

- gestión de la información debe realizarse para la empresa en su conjunto.
- 5. La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla) como informal (sin soporte, una conversación). Ambas formas deben considerarse de igual relevancia en un mapa informacional de la empresa (que debe identificar de qué información dispone, quien la tiene o dónde se halla en cada momento).
- 6. Determinar las actividades fundamentales de la empresa y qué información es necesaria para llevar a cabo esas actividades correctamente. Los problemas de información de una empresa raramente se reducen a problemas de organización de la documentación. Si bien organizar documentos es condición necesaria para una mejor utilización de la información en la empresa, no es condición suficiente. No se pueden seguir generando mecanismos para recoger y almacenar información si simultáneamente no se generan mecanismos que aseguren la utilización de esa información. El verdadero reto de las empresas consiste en saber utilizar la información que entra en ella en cualquiera de sus formas.
- 7. Las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costes. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir las ventajas competitivas y generar así nuevos beneficios. Una planificación de los recursos de información debe adecuar las tecnologías de la información de manera que fluya en la empresa la mejor información.

- 8. Durante el análisis y diseño de un sistema de información, el acento debe ponerse en los datos-información más que en los procesosprocedimientos. Mientras estos últimos pueden cambiar de manera acorde con la aparición de nuevas tecnologías, los tipos de datosinformación no cambian a no ser que cambie.
- 9. El objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario. La productividad de la empresa depende de que el suministro de información de calidad se produzca puntualmente (información adecuada al usuario en el momento preciso, "just in time").

Pero como todos los recursos tiene unos costes. En el caso del recurso información el coste estaría en las encuestas, análisis y estructuración de los datos, introducción en los equipos informáticos. Es obvio que el valor total de la información que una empresa adquiera debe ser mayor que el costo de la misma.

N. La información como producto

Wang, Pipino y Strong (1999), identifican la información con producto. Las conclusiones de su estudio alertan de que la mayoría de las empresas gestionan la información erróneamente ya que se centran en los sistemas, en el ciclo de vida del hardware y el software que generan la información, cuando deberían hacerlo por sus contenidos.

Para que la información sea gestionada como un producto ha de seguir varios estadios: conocer las necesidades de información de los empleados, gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida, y por último, designar a un responsable IPM (Information Product Manager), que gestione los procesos de información y el producto resultante. El IPM es muy diferente del CIO ya que el primero se encarga de la producción y entrega de la información en un sistema que cuente con la participación de los usuarios, suministradores y productores. La tarea del CIO es la de control de las entradas de datos en las bases de datos.

El enfoque de información como producto tiene la finalidad de proporcionar al usuario una información de calidad. Los usuarios califican una información de calidad (Wang, Pipino y Strong, 1999, p.53) cuando reúne las siguientes características: calidad intrínseca (precisión, objetividad, credibilidad, reputación), calidad de accesibilidad a la información (accesibilidad, facilidad de tratamiento, seguridad), calidad contextual de la información (relevancia, valor añadido, puntualidad, carácter completo, cantidad de información), y calidad representativa de la información (interpretabilidad, facilidad de comprensión, representación concisa y coherente).

La utilización de las tecnologías de la información proporciona información de calidad. Pero hay que advertir que muchas web de empresa están abandonadas por sus creadores, es decir, no tratan las páginas web como un producto de información.

En muchas ocasiones los departamentos de tecnologías de la información se preocupan demasiado por la calidad del sistema de entrega y sus componentes en vez de optimizar la calidad del producto de información. Para ello, se necesita un conocimiento profundo de las necesidades de información y los criterios de calidad del usuario. Centrarse únicamente en el sistema informático supone que a la información inicial no se le presta atención en los cambios de vida del producto de información.

Por último, adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en la mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado. Aceptar la información como un proceso de producto implica que este proceso ha de estar bien definido y controlado y una buena gestión en el tiempo de producción y entrega de la información.

O. Gestión de recursos de información (GRI)

La mayoría de las organizaciones posee gran cantidad de datos pero escasa información de gestión. La gestión consiste en la transformación de información en acciones mediante criterios. Ante una gran acumulación de datos y poca información de gestión se suele caer en el error de pedir más y más información. Nacía un nuevo concepto de gestión empresarial que fue bautizado como Gestión de Recursos de Información (GRI).

En el discurso de Quintín Martín (1990), existen varios principios para optimizar la gestión de la información:

- Gestión de los sistemas de información. Aunque exista una complejidad técnica no hay que descuidarlo por la alta dirección de la empresa. Es decir, debe haber un diálogo fluido entre la dirección y el departamento técnico.
- Objetivo de la función de gestión de información. Esta función es la de proveer servicios de la mejor calidad para lograr los objetivos de la organización.
- Integración en el equipo de dirección. La persona responsable de la gestión de la información debe formar parte del equipo de la alta dirección de la empresa.
- 4. Independencia de la función de información. La persona que ejerza la gestión de información en el organigrama debe garantizar su independencia, es decir, debe estar en condiciones de servir a toda la organización sin recibir presiones.
- La comunicación como una clave de éxito. Debe existir comunicación entre los diseñadores de los sistemas de información y los usuarios para conocer sus necesidades.
- 6. La cultura de la empresa. La gestión de la información se debe corresponder con la cultura de la organización, de lo contrario el objetivo de la integración de los sistemas con la organización del usuario es imposible.

El GRI recibió un espaldarazo inesperado por el Congreso de los Estados Unidos cuando éste aprobó la Paperwork reduction Act (algo así como la ley del papeleo). Es decir, se eliminaba la presunción de que la información podía ser solicitaba una y otra vez a las empresas.

La GRI es hoy una disciplina en la que participan profesionales procedentes de tres áreas aparentemente lejanas: administración de empresas, informática y ciencias de la información. Es el proceso de construir y gestionar la infraestructura tecnológica de la empresa, y trata de la conducción de la información mediante hardware (ordenadores, comunicaciones, redes, ofimática). Su finalidad última es ofrecer mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir al menor coste posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización.

Los fundamentos de la GRI son básicamente tres: la convicción de que es el contenido de la información y no su forma o soporte lo que realmente importa. Después, la afirmación de que el gasto en el tándem de información y tecnologías de la información no debe considerarse dentro del capítulo de gastos generales de funcionamiento, sino como la adquisición de un recurso que puede ser usado para la reducción de costes de opéración en otras áreas de la empresa. Y por último, la convicción de que es preciso coordinar los recursos de información y tecnologías de la información, actualmente muy desperdigados por las organizaciones.

En cuanto a sus componentes la GRI debe tratar con tres funciones distintas: las tecnologías de la información, que hoy en día constituyen la columna

vertebral de la gestión de la información; los sistemas de información, entendidos como el resultado de transformar la tecnología en algo de valor para el usuario; y la gestión de la información y de los conocimientos de la organización.

P. Los mecanismos de comunicación

La información se transfiere dentro de la empresa a través de unos mecanismos de comunicación: interlocutores, tipos de comunicación, los canales de comunicación, la interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos y las mismas redes de comunicación empleadas:

- En cuanto a los interlocutores, son muchos y variados dentro de la organización. Ocupan un lugar en la jerarquía de la organización y, en función de ello, reciben diferentes informaciones y desarrollan sus propias estrategias de poder dentro y fuera de la empresa.
- 2. Con relación a los tipos de comunicación, las comunicaciones son laterales y/o recíprocas. La comunicación lateral implica el sentido único en la dirección de la información, y la recíproca involucra a ambas partes mediante un feed-back. La ventaja de esta última estriba en una mayor exactitud y precisión, es decir, cuanto más recíproco es el clima de la comunicación, menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y tanto más abundante es la información. Eso sí, presenta los inconvenientes de ser más lenta, la desprotección del emisor.

- 3. Existen limitaciones para la comunicación total dentro de la empresa debido a los soportes utilizados (fax, teléfonos, Internet entre otros), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden que toda la información sea transmitida. Por tanto, hay que estudiar las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones.
- 4. El uso de los canales de comunicación por los empleados da lugar a dos procesos que Elliot Jaques (1997) cp. Arribas (1999), ("Intervention et changment dans l'entreprise") define: el proceso de segregación en el que se crean barreras a fin de que la comunicación o el usuario lleguen al lugar adecuado de destino sin crear confusión en el resto de la organización; y el proceso de segmentación inadaptada protegiendo a los individuos y a los grupos frente a la confrontación.
- 5. Los tipos de redes pueden ser centralizadas o circulares. Las comunicaciones pueden tener unos contenidos muy variados: contenidos centrados en las tareas, en las necesidades psicológicas de los individuos. Unos contenidos que deben ser pertinentes (comunicación que hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización), lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los porteros, y favorecer la pertinencia de las informaciones analizando críticamente la información disponible.

2.1.7 Desarrollo personal y de la carrera

Se puede definir la "carrera" como la descripción y el análisis del paso de un individuo por una organización. Existen diferentes perspectivas de la carrera: la carrera vista como una serie de atributos y experiencias del individuo que se incorpora a una organización, se mueve a través de ella y, finalmente, la deja y la carrera tal como la define la organización: una serie de expectativas de los individuos de dentro de la misma, que guían sus decisiones en cuanto a quiénes mover, cuándo, cómo y a qué velocidad.

Hay fundamentalmente dos clases de procesos por considerar al estudiar el desarrollo de carrera de los individuos de la organización:

- La influencia de la organización sobre el individuo, que se puede considerar un tipo de aculturación o socialización del adulto; y
- 2. La influencia del individuo sobre la organización, que se puede considerar un proceso de innovación (Schein, 1968).

Es necesario concebir la organización como un espacio tridimensional similar a un cono o un cilindro, en el que la superficie vertical externa es esencialmente redonda y para el que se puede determinar un núcleo o centro interior. De acuerdo a este planteamiento, el movimiento dentro de la organización se puede producir a lo largo de tres coordenadas diferenciables conceptualmente:

 Verticalmente: correspondiente aproximadamente a la idea del aumento o la disminución del rango o el nivel del empleado en la organización.

- Radicalmente: correspondiente aproximadamente a la idea del aumento o la disminución de la centralidad del empleado en la organización, el grado en que se está más o menos dentro.
- Circunferencialmente: correspondiente a la idea del cambio de la función o la división del empleado en la organización.

Es posible determinar, en correspondencia con los tres tipos de movimiento, tres tipos de límites que caracterizan la estructura interna de la organización:

- Límites jerárquicos: los cuales separan entre sí a los niveles jerárquicos
- Límites inclusivos: los que separan individuos o grupos que difieren en cuanto a grado de centralidad.
- Límites funcionales o departamentales: separan entre sí departamentos, divisiones o diferentes grupos funcionales.

Los límites jerárquicos filtran a los individuos en términos de atributos tales como antigüedad, méritos, características personales, tipos de actifudes, etc. Los límites funcionales filtran mucho más en términos de la competencia específica del individuo, o de sus necesidades de una experiencia más amplia dentro de algún programa de adiestramiento y desarrollo. Los límites inclusivos son probablemente los más difíciles de caracterizar en términos de su sistema de filtrado, en cuanto ese sistema puede cambiar a medida que el empleado se acerca al núcleo de la organización. La competencia puede ser crítica para permear el límite externo, pero factores tales como personalidad, antigüedad y disposición para jugar cierta clase de juego político pueden ser críticos para convertirse en miembro del "círculo interno". Las propiedades para el filtrado pueden ser exigencias para el ingreso planteadas

formalmente, o pueden ser normas en extremo informales compartidas por el grupo a ingresar.

Con referencia a las carreras individuales, las organizaciones se pueden analizar y representar sobre la base de la cantidad de límites de cada tipo, la permeabilidad de los diferentes límites y el sistema de filtrado que los caracteriza.

Aún cuando pareciera fácil determinar la estructura de la organización se presenta un problema de medición, pues ésta varía significativamente en función del grado en que los límites y sus características de filtrado son reconocidos explícitamente por una organización dada y por la sociedad más extensa.

Los límites inclusivos son los más difíciles de determinar y medir, porque su existencia misma suele permanecer implícita en un-grado considerable. Si bien puede resultar claro para todos los de una compañía que hay un círculo interno, este hecho puede negarse cuando alguien de afuera quiere procurarse datos.

A. La estructura del individuo

Las reglas básicas de conducta e interacción en términos de las cuales se orienta la persona en cualquier situación están, en buena medida, determinadas culturalmente; pero esas reglas básicas dejan de todos modos amplio campo de maniobra a cada individuo para optar por cómo presentarse en una situación dada (la línea que adoptará), y por cuánto valor o status social reivindicará para sí (su imagen).

Esta idea del individuo pone especial énfasis en aquellos aspectos de su se total que son el producto más inmediato de la socialización, que atraen más inmediatamente a otras personas en la vida cotidiana, y que dependen er extremo del refuerzo o la conformación de los demás. No basta describir una persona en términos de la estructura básica de la personalidad para comprender su relación con las organizaciones. Es posible analizar el funcionamiento de la persona en el nivel del yo social, y este nivel de análisis resultará muy probablemente productivo para la comprensión de las pautas de la carrera y del proceso de influencia recíproca entre individuo y organización.

Los cambios que se producen en una persona durante el curso de su carrera, como resultado de la socialización o aculturación, son cambios de la naturaleza y la integración de sus yo sociales. Es en extremo improbable que cambie sustancialmente la estructura básica de su carácter y su pauta de defensas psicológicas, pero puede cambiar drásticamente sus yo sociales en el sentido de desarrollar nuevas actitudes y valores, nuevas competencias, nuevas imágenes de sí mismo, y nuevas maneras de ingresar en situaciones sociales y conducirse en ellas. A medida que afronta nuevos roles que traen exigencias nuevas, se construye o se reconstruye a partir de su repertorio de atributos y capacidades para atender a esas exigencias.

B. La estructura de la carrera

La carrera se puede considerar desde diferentes puntos de vista. El individuo que se mueve a través de una organización elabora ciertas perspectivas que tienen que ver con el progreso, el éxito personal y la naturaleza del trabajo. Una perspectiva interesante de asumir con respecto a la carrera es la del

observador ajeno a todo el proceso, en cuyo caso resultan notables ciertas similitudes básicas entre carreras en la organización y otros procesos de transición que se dan en la sociedad, como la socialización, la educación, la iniciación de grupos. Si se asume esta perspectiva de observador, puede describir la estructura y el proceso de la carrera en términos de una serie de etapas fundamentales que crean status o posiciones de transición y terminales, e implican ciertos procesos psicológicos y organizacionales límites.

El movimiento de la carrera es fundamentalmente un proceso de aprendizaje o socialización, durante el cual la influencia de la organización está en un punto máximo, seguido por un proceso de desempeño durante el que la influencia del individuo sobre la organización está en un punto máximo; seguido por un proceso de ir cayendo en desuso o de aprender destrezas nuevas que conduzcan a más movimiento. La estructura de la organización puede proveer una serie más de etapas de alternativa en el caso de caer en desuso:

- 1. Readiestramiento para una nueva carrera.
- Traslado lateral y nivelación permanente respecto al rango, pero no necesariamente respecto a la inclusión.
- 3. Retiro temprano obligado (jubilación temprana).
- Retención en una etapa dada, a pesar del desempeño marginal (retener "puestos muertos" en la organización).

La dinámica de la carrera se puede considerar fundamentalmente una secuencia de transición de límites. La persona se puede mover hacia arriba, en torno y hacia adentro, y cada carrera es alguna secuencia de movimientos a lo largo de estos tres caminos. De manera que es posible moverse

fundamentalmente hacia adentro sin moverse hacia arriba en torno. También es posible moverse fundamentalmente hacia arriba sin moverse hacia adentro o en torno, como en el caso del técnico especializado de gran preparación, de los que hay escasez, a quienes hay que ascender para conservarlos en la organización, pero a quienes se dan escaso poder administrativo o información confidencial ajenos a su área inmediata.

El problema del ingeniero gira precisamente en torno a esta cuestión, en cuanto suele sentirse excluido a pesar de las escalas paralelas, los sueldos elevados, los ascensos frecuentes y los títulos rimbombantes. El moverse adentro o hacia el centro de una organización implica aumento del poder y acceso a información que permiten a la persona influir sobre su propio destino. La escala paralela proporciona rango, pero suele privar al profesional de la industria de la clase de poder y de la sensación de influencia que se vincula con la centralidad.

Y, finalmente, el movimiento en torno sin movimiento hacia adentro o arriba resulta circular o lateral, y es una manera en que las organizáciones se ocupan de aquellos a quienes no quieren ascender ni despedir. De manera que los trasladan de un trabajo a otro, a menudo fingiendo cortésmente que los traslados son una especie de ascenso.

La carrera será, en la mayoría de los casos, alguna combinación de movimientos en las tres coordenadas: la persona habrá sido movida hacia arriba, habrá tenido experiencia en varios departamentos y se habrá movido hacia una posición más central de la organización. En realidad, una de las capacidades críticas para progresar puede ser la capacidad de la persona para recuperar una posición central en cualquier grupo nuevo donde se le ubique.

C. Implicaciones e hipótesis

Para poder entender una teoría genuinamente sociopsicológica del desarrollo de la carrera es necesario plantear algunas hipótesis:

Hipótesis 1. La socialización por la organización se producirá fundamentalmente en relación con el paso por límites jerárquicos e inclusivos; el empeño en la educación y el adiestramiento se dará fundamentalmente en relación con el paso por límites funcionales.

El supuesto sobre el que se formula esta hipótesis es que 1) la organización se preocupa más por valores y actitudes correctos en el momento en que concede a un miembro más autoridad o centralidad, y 2) el individuo es más vulnerable a presiones para la socialización inmediatamente antes y después de traspasar límites. Es vulnerable antes a causa de la posibilidad de que esté ansioso por moverse hacia arriba o adentro, de manera que se encuentre motivado para aprender las normas y los valores de la organización; es vulnerable después de traspasar los límites a causa de las exigencias del nuevo rol y de sus necesidades de corresponder con actitudes y valores correctos al hecho de que lo hayan hecho pasar los límites. Es un hecho observado de costumbre en las organizaciones que un empleado quejoso se convierte a menudo en partidario leal y devoto una vez que lo ascienden y asume responsabilidad por la socialización de otros empleados.

Hipótesis 2. La innovación, o influencia del individuo sobre la organización, se producirá en medio de una etapa dada de la carrera, a distancia máxima del paso de límites.

La persona debe estar lo suficientemente alejada del paso del límite anterior como para haber aprendido las exigencias del nuevo cargo, y para haber ganado centralidad en la nueva subcultura, pero debe estar lo suficientemente alejada del paso del límite anterior como para estar comprometida del todo con el trabajo del momento, sin preocupación alguna por prepararse para el futuro.

Hipótesis 3. El proceso de la socialización prevalecerá más, por lo general, en las primeras etapas de la carrera, y el proceso de innovación a fines de la misma, pero ambos procesos se dan en todas las etapas.

Si resulta un supuesto correcto el de que la conducta verdaderamente innovadora puede darse únicamente cuando la persona se encuentra razonablemente afirmada en su cargo, ello equivale a decir que tiene que contar con cierto grado de aceptación y de centralidad para poder innovar. Por otra parte, si la aceptación y la centralidad implican una subcultura que es hostil para ciertas metas de la organización, se hace más difícil para la persona el innovar. El hecho de que se dé o no la innovación para la organización se vuelve más función del grado en que las normas de los subgrupos estén integradas con las normas y las metas de la organización en general. Hay en las organizaciones complejas muchas fuerzas actuantes que tienden a hacer a los grupos defensivos o competitivos, aumentando así la probabilidad de que desarrollen normas conflictivas. Cuando ello sucede, aún se puede estimular el proceso de innovación mediante algo análogo al "ciclo heroico" mediante el cual se revitalizan las sociedades.

Campbell demuestra cómo el mito del héroe es esencialmente similar en muchas culturas (Campbel, 1956). Se envía a algún miembro respetado del total de la organización o la sociedad (liberado así de las normas

subgrupales) a encontrar un don mágico que deberá traer para revitalizar la organización. Al salir temporalmente de la organización, la persona puede regresar con ideas y métodos nuevos, sin violar directamente normas subgrupales, protegiendo así su posición, al tiempo que la imagen de los demás miembros del grupo.

Hipótesis 4. La socialización o influencia implicará fundamentalmente los yo sociales más lábiles del individuo, mientras la innovación involucrará fundamentalmente los yo sociales más estables del mismo, siempre que el individuo no esté en cautividad dentro de la organización.

Se parte del supuesto de que si las fuerzas de la socialización se encuentran con una parte estable de la persona que ésta no puede o no quiere cambiar, la persona abandonará la organización si puede hacerlo. Por otra parte, si una manera dada de operar que parte de una porción estable del individuo es incompatible con otros procedimientos o normas de la organización, es decir, si la innovación es imposible, el individuo también se irá. La única condición en la cual no se cumpliría ninguna de estas afirmaciones es aquélla en la cual el individuo está física o psicológicamente impedido de irse.

Hipótesis 5: Se producirá, como resultado de la socialización, un cambio en los yo sociales más estables, únicamente en condiciones de persuasión coercitiva, es decir, cuando el individuo no puede dejar la organización o no se siente psicológicamente libre para hacerlo.

Diversos factores pueden producir las condiciones en las cuales operaría la persuasión coercitiva: Un mercado laboral limitado en el que está restringido el movimiento hacia otras organizaciones; un sistema de recompensas que sentido. En los grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros.

Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas que describe la interacción en el mismo. En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

El comportamiento de las personas puede orientarse hacia la tarea asumida, el cual tiene como propósito facilitar y coordinar aquellos esfuerzos y definición de un problema común y con la solución de ese problema, en concordancia con las metas establecidas. Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir procedimientos adecuados de trabajo y evaluar los resultados.

El Comportamiento Orientado hacia las personas, tiene como propósito mantener o modificar las relaciones entre los miembros en beneficio del grupo. Este comportamiento se manifiesta en la preocupación por mediar en los conflictos interpersonales, escuchar la problemática individual y propiciar la formación integral de las personas.

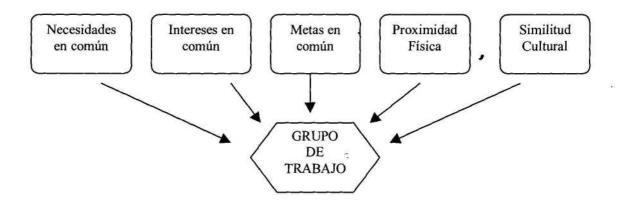
El comportamiento orientado a resolver necesidades individuales, se propone satisfacer un deseo de índole personal que no concierne a la tarea ni al funcionamiento del grupo. Este comportamiento se traduce en aislamiento respecto a los demás, lucimiento personal e intención de resolver los propios problemas emocionales mediante el grupo.

A. Formación de grupos de trabajo

Los grupos de trabajo se forman por diversas razones, aún cuando las personas tienen cierto albedrío para elegir los grupos a los que pertenecerán, especialmente cuando acaban de entrar en la organización, en su mayor parte tienen relativamente poca discreción para elegir a cuál grupo unirse.

- Algunos grupos se forman porque los individuos comparten necesidades comunes.
- Los grupos también se forman porque las personas comparten intereses comunes.
- Se forman con el objeto de alcanzar metas comunes.
- Se forman cuando las personas comparten una proximidad física.
- Por similitudes culturales.

Figura 4. Formación de Grupos de Trabajo



B. Fases de socialización del individuo en un grupo

Fase de Inclusión

En esta etapa de incertidumbre, el individuo demanda una respuesta de los demás a las siguientes preguntas:

- ¿ Quién soy yo para ustedes?
- ¿Qué hago yo aquí?
- ¿ Qué papel esperan que juegue yo aquí?

La persona debe comprobar que los demás tienen que resolver cuestiones similares a las suyas en la fase de inclusión, con el fin de pasar a la fase de control.

Fase de Control

El individuo necesita contestarse preguntas como:

- ¿Qué poder tengo aquí?
- ¿ Quién posee la autoridad y cómo la ejerce?
- ¿ En qué medida voy a conducir a los demás o ser conducido por ellos?

Fase de Aceptación

En esta fase el individuo se plantea, sobre todo en un nivel emocional, preguntas como estas:

- ¿ Qué significo para los otros?
- ¿ Qué tan cerca me siento de los demás?
- ¿ En qué medida el grupo satisface mis necesidades afectivas?

C. Los equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Los equipos, por lo general, se constituyen deliberadamente. A diferencia de un grupo, implica la formación de sus miembros encauzados en una tarea y el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde la constitución del grupo inicial, hasta llegar a las siguientes características:

1. Objetivo Común y Compartido

El objetivo debe estar claramente definido y compartido por cada uno de los miembros del equipo.

2. Tareas Definidas y Negociadas

Cada miembro del equipo debe tener claro el papel que le toca desempeñar y estar conforme con él, por lo que es importante negociar las tareas.

3. Procedimientos Explícitos

Los procedimientos acerca de la toma de decisiones; la solución de problemas y cómo debe fluir la información, deben estar explícitos en el equipo para que haya fluidez.

4. Buenas Relaciones Interpersonales

Es necesario un clima de respeto y confianza para que se genere un vínculo interpersonal adecuado y exista una clara conciencia de pertenencia.

5. Alto Grado de Interdependencia

Las tareas son complementarias. Cada miembro del equipo debe tener conciencia de que para el logro del objetivo común es necesario su esfuerzo y que depende del esfuerzo de los demás para el logro de sus objetivos personales. Esto fomenta el espíritu de cooperación.

2.2. El desarrollo organizacional

Para French y Bell el concepto de Desarrollo Organizacional (DO) contiene varios aspectos característicos:

- El D.O. ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que es una oportunidad, no una amenaza.
- El D.O. es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

El D.O. es un cambio planificado en el contexto de una organización.

2.2.1. Fases del D.O.

Para French y Bell las fases en la administración del proceso de D.O. son las siguientes:

1.- Diagnóstico:

Es la recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

La secuencia del diagnóstico es la siguiente:

- a. Diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente.
- b. Desarrollar planes de acción para corregir los problemas.
- c. Descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones emprendidas.
- d. Reanudar los planes de acción e intervención para resolver los problemas persistentes.

2.- La acción: Intervenciones del D.O.

Hay una gama muy extensa de intervenciones. Intervenir es interponer actividades a otras normalmente realizadas en la organización para que las

interpuestas se lleven a cabo o en lugar de las cotidianas. Es así como se mejoran los procesos y la cultura de una organización.

Consideraciones sobre el diseño de intervenciones:

- Estructurar actividades para que las personas pertinentes estén presentes.
- Aclarar las metas.
- Asegurar una alta probabilidad de éxito.
- Prever un aprendizaje basado en la experiencia con fundamento conceptual/cognitivo y teórico.
- Procurar que los individuos aprendan la tarea y el proceso.

Tipos de intervenciones propuestas por el autor:

- De diagnóstico.
- De formación de equipos.
- De retroalimentación de encuestas.
- De educación y capacitación.
- Tecno-estructurales o estructurales.
- Consultoría de procesos.
- Modelo de Grid.
- Conciliación de terceras partes.
- Orientación y consejo.
- Planificación de carreras.
- Administración estratégica.
- Planificación y establecimiento de metas.
- Transformación organizacional.

Formación de estructuras paralelas de aprendizaje.

3.- La administración del programa de D.O.

Primero hay actividades que contribuyen con la administración del proceso de cambio:

- · Motivar para el cambio.
- Crear una visión compartida.
- Desarrollar un sólido apoyo político.
- Administrar la transición.
- Mantener el ímpetu inicial a través del desarrollo de nuevas competencias y habilidades en las personas, reforzar las conductas y proporcionar recursos suficientes.

Por su parte para Beckhard (1969) el proceso de DO contiene las siguientes fases:

1. Antecedentes:

Estudio de la historia de la empresa, subsistemas e individuos que la integran, para detectar los factores existentes que podrían afectar de manera directa e indirecta el proceso de cambio.

2. Detección de la necesidad de cambio:

Una parte del sistema total (ejecutivo jefe en D.O., una cabeza de la alta gerencia, un líder nato de la empresa, un líder funcional o un grupo basado

en sus experiencias) detecta que para mejorar la efectividad de la organización es necesario llevar a cabo un proceso de cambio. A esto le sigue una decisión sobre qué recursos internos (gerente y/o unidades involucradas) y/o externos (consultores) emplear.

3. Diagnóstico:

Una vez definidos los recursos a emplear, el consultor se concentra en responder las siguientes preguntas claves: ¿Cuál es el problema concreto de cambio?, ¿Cuáles son los sistemas y subsistemas afectados?, ¿Cuál es el estado de estos sistemas y subsistemas?, ¿Cuál es su preparación para enfrentar el cambio? y ¿Qué tan capacitados están para efectuar el cambio esperado?. Así se examina la necesidad de cambio y el estado del sistema.

4. Estrategia:

Consiste en la elaboración de un plan que tenga como fin el mejoramiento de la organización, e incluye decisiones sobre qué sistemas serán intervenidos, qué recursos se dispondrán y qué actividades se realizarán, entre las cuales están:

- Mejoramiento de la efectividad de equipos familiares y/o funcionales.
- Desarrollo de las relaciones entre grupos.
- Fijación de objetivos y planeación a diferentes niveles: individual, de equipo y de toda la organización.
- Educación de los conocimientos y habilidades de los individuos involucrados. Puede abarcar el desarrollo de asuntos de la

personalidad, y/o sobre la solución de problemas, fijación de objetivos, planeación, manejo de procesos de cambio y diagnóstico de sistemas.

5. Realizaciones:

Se llevan a cabo las acciones de educación, consultoría y entrenamiento seleccionadas. Este es un proceso dinámico en el cual hay que efectuar constantes ajustes al plan inicial para obtener resultados positivos de cada estrategia de cambio asumida. Igualmente se pueden ir sumando nuevas estrategias.

6. Análisis de resultados o evaluación:

Luego de concluido el programa de cambio o una fase del mismo, se efectúa un análisis para determinar el estado alcanzado luego de transcurrido un cierto período de tiempo. Se compara la situación inicial con la presente al momento del análisis, y se elaboran recomendaciones para que perduren los cambios y/o continúe el proceso de cambio a través del D.O.

Las intervenciones en las organizaciones

Según French y Bell (1995) "las intervenciones en consultoría son una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objeto de estudio) se dedican a una tarea o a una serie de tareas con metas relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional".

Las intervenciones surgen como un mecanismo de asistencia cuando en la organización:

- Se detecta un problema.
- · Surge una oportunidad.
- Algunos aspectos de la organización están desalineados.
- Cambia la visión o propósito de la organización.

Clasificación de las Intervenciones:

- Las intervenciones basadas en actividades de diagnóstico: las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado del problema, de la forma en que están las cosas.
- Las intervenciones basadas en actividades de formación de equipos: son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.

De acuerdo a French y Bell (1995) el grupo de intervenciones más importantes en el DO lo constituyen las actividades de formación de equipos, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

Unas intervenciones se centran en el equipo de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados, al que llamaremos equipo formal. Otras intervenciones se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puesta en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización o puesta en marcha de una planta; grupos comando; equipos de proyectos interfuncionales y comités.

Las intervenciones de formación de equipos por lo común están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipos, y procesos de equipos y de la organización.

- Las intervenciones basadas en actividades intergrupo: son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de cómo dos subsistemas.
- Las intervenciones basadas en actividades de retroalimentación de encuestas: están relacionadas con, y son similares a las actividades del diagnóstico que ya mencionamos, en el sentido de que son un componente importante de estas actividades.
- Las intervenciones basadas en actividades de educación y capacitación: son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

- Las intervenciones basadas en actividades tecnoestructurales o estructurales: son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos por medio de cambios en los subsistemas de la tarea, estructurales y subsistemas tecnológicos. Las técnicas más usadas en este tipo de intervención son el desarrollo de planes de carrera y el análisis de roles.
- Las intervenciones basadas en actividades de consultoría de procesos: son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos.
- Las intervenciones basadas en actividades de desarrollo organizacional del Grid: son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.

Las intervenciones basadas en actividades de conciliación de terceras partes son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil, que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal. Las metas de estas actividades son incrementar las interacciones entre grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos.

La formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes, el espejo organizacional, y la asociación, son cuatro de las principales intervenciones que se han desarrollado para mejorar las relaciones intergrupo e interpersonales. Todas dan resultado; es decir, en realidad reducen el conflicto intergrupo e interpersonal y mejoran las relaciones.

- Las intervenciones basadas en actividades de orientación y consejo: son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas. Una característica importante de esta actividad es la retroalimentación no evaluativa que le proporcionan a los demás al individuo. Una segunda característica es la exploración conjunta de conductas alternativas.
- Las intervenciones basadas en actividades de Planificación y
 Establecimiento de Metas: estas actividades incluyen teoría y
 experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo
 de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación,
 modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con
 la organización real.
- Las intervenciones basadas en actividades de administración estratégica: son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las

oportunidades y a dedicarse a una planificación a largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

 Las intervenciones basadas en actividades de transformación organizacional: son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Algunas técnicas empleadas durante los procesos de intervención son las siguientes:

 Junta de diagnóstico del grupo formal: su propósito es realizar una revisión general del desempeño del grupo, es decir, hacer un inventario de hacia dónde vamos y cómo nos estamos desempeñando, con el propósito de identificar los problemas de manera que sea posible trabajar en ellos.

La junta del diagnóstico del grupo formal permite que un grupo se juzgue a sí mismo y que identifique sus puntos fuertes y sus áreas problema, y ofrece la posibilidad de que todos participen en la generación de datos necesarios.

Un punto clave para el éxito de la junta del diagnóstico es que todos los miembros comprendan que la junta se convoca con el propósito de identificar los problemas, no de resolver los problemas.

 Junta de formación de equipo del grupo formal: la meta de la junta de formación de equipo del grupo formal es mejorar la efectividad del equipo mediante una mejor administración de las exigencias de la tarea, y de la relación, así como los procesos del grupo. Es una mirada del grupo hacia su interior, para estudiar su propio desempeño, conducta y cultura, a fin de eliminar conductas disfuncionales y de reforzar las funcionales. El grupo critica su desempeño, analiza la forma de hacer las cosas, y trata de desarrollar estrategias para mejorar la operación.

Las juntas se pueden convocar para un propósito especial, por ejemplo el ingreso de un nuevo miembro al grupo, un cambio en la estructura de la organización, o la planificación para el próximo año: o bien, se puede dedicar primordialmente al mantenimiento y la manejo de la cultura y los procesos del grupo. Si se trata de una junta con un propósito en especial, se debería destinar algún tiempo a un examen y una revisión de la dinámica del grupo.

 Técnicas de análisis del rol: la intervención de la técnica de análisis del rol (TAR) está diseñada para aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar la efectividad del equipo.

Dayal y Thomas cp French y Bell (1995) desarrollaron una técnica para aclarar los roles de la alta gerencia de una nueva organización en la India. Ellos llaman a esa actividad técnica del análisis del rol.

El primer paso consta de un análisis del rol focal, iniciado por el individuo que lo desempeña. Se examina el rol, su lugar en la organización, la razón fundamental de su existencia, y su lugar para alcanzar las metas generales de la organización, junto con las obligaciones específicas del puesto. Las obligaciones y conductas específicas se anotan en un pizarrón y todo el

equipo las discute. Se agregan y borran otras conductas, hasta que el grupo y el titular del rol están satisfechos por haberlo definido completamente.

El segundo paso examina las expectativas del titular del rol respecto a los demás.

El titular enumera sus expectativas de los demás roles en el grupo que afectan más el propio desempeño del titular, y estas expectativas se discuten, modifican, aumentan y todo el grupo conviene en ellas.

El tercer paso consiste en explicarles a los demás las expectativas y las conductas deseadas del rol focal, es decir, los miembros del grupo describen lo que desean y esperan al titular. Estas expectativas se discuten, modifican y el grupo y la persona que desempeña el rol focal conviene en ellas.

Cuando concluye este paso, la persona en el rol focal asume la responsabilidad de hacer un resumen escrito del rol, tal y como se ha definido; esto se llama perfil del rol y se deriva de los resultados de las discusiones de los pasos 1 a 3.

 Ejercicio de interdependencia: es una intervención útil si los miembros del equipo han expresado el deseo de mejorar la cooperación entre ellos mismos y entre sus unidades. Este ejercicio también es útil para ayudar a las personas a conocerse mejor, para hacer aflorar problemas que tal vez han estado latentes y que no habían examinado previamente, y además para proporcionar una información útil acerca de los retos actuales a los que enfrentan en las áreas de responsabilidad de otros. Técnicas de negociación del rol: interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influencia dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros. Evita sondear las simpatías y antipatías mutuas entre los miembros y en los sentimientos personales de unos hacia otros.

La técnica de negociación del rol por lo común requiere cuando menos un día para llevarla a cabo. Lo mejor es una sesión de dos días, con una junta de seguimiento un mes después.

- Diagramas de responsabilidad: ayuda a aclarar quién es responsable de qué en varias decisiones y acciones. Es una técnica sencilla, pertinente y muy efectiva para mejorar el funcionamiento del equipo.
- Elaboración del propósito de la organización: intervención en la cual los miembros del grupo, en uno o más grupos de la organización, desarrollan y/o describen su visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro. La estructura de tiempo puede variar de seis meses a cinco años en el futuro.
- Análisis del campo de fuerzas: un modelo para comprender una situación problemática y planificar acciones correctivas. Esta técnica se basa en varias hipótesis: el estado actual de las cosas (la condición actual) es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante en un campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas (la condición deseada), sólo se puede lograr desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en este punto. Para mover el nivel de equilibrio de la

condición actual a la deseada, se debe alterar el campo de fuerza añadiendo fuerzas impulsoras o eliminando las fuerzas restringentes.

- El espejo organizacional: es un conjunto de actividades en las cuales un grupo particular de una organización, el grupo anfitrión, obtiene retroalimentación de los representantes de varios otros grupos organizacionales acerca de cómo los perciben y consideran. Esta intervención está diseñada para mejorar las relaciones entre los grupos, e incrementar la efectividad del trabajo intergrupo. Es diferente de la intervención de formación de equipos intergrupo, en el sentido de que están involucrados tres o más grupos, por lo común quienes participan son los representantes de otros grupos de trabajo relacionados, más que la membresía total, y el propósito el enfoque es ayudar a la unidad anfitriona que convocó la junta.
- La junta de confrontación de Beckhard: (1969) es una junta de un día de toda la gerencia de una organización, en la cual todos estudian la salud de su propia organización. En una serie de actividades, el grupo gerencial genera la información acerca de sus principales problemas, analiza las causas fundamentales, y establece un programa para un trabajo reparador completo.

Beckhard (1969) considera que la junta de confrontación proporciona un medio rápido y preciso para diagnosticar la salud de la organización, que promueve una identificación y una resolución constructiva de problemas, mejora la comunicación ascendente dentro de la organización, e incrementa el interés y el compromiso con la acción de parte de todo el grupo gerencial.

Retroalimentación de encuestas: esta clase de encuestas de actitudes o de clima, combinada con una serie de talleres que implican un trabajo en equipos a niveles sucesivamente más bajos de la organización, se puede utilizar para crear planes de acción y de cambio a lo largo de una amplia gama de variables en los subsistemas social, estructural, de posibilidades de lo más excitantes, porque, según las palabras de Baumgartel, "trata con el sistema de las relaciones humanas como un todo y trata con cada gerente, supervisor y empleado en el contexto de su propio trabajo, sus propios problemas y sus propias relaciones de trabajo" (French y Bell, 1995).

La técnica de retroalimentación de encuestas es esencialmente un procedimiento para proporcionar a los miembros del sistema datos objetivos acerca de su funcionamiento, de manera que puedan cambiar o mejorar aspectos específicos del sistema. Los datos objetivos se obtienen mediante una encuesta; el trabajo con los datos para mejorar la organización se lleva a cabo durante las sesiones de retroalimentación.

Por su parte Frank Neff cp. French y Bell (1995) manifiesta que para que ocurra un mejoramiento en las organizaciones, deben suceder tres cosas. Primero, el grupo de trabajo debe aceptar los datos como válidos. Segundo, el grupo de trabajo debe aceptar la responsabilidad por parte que desempeña en los problemas identificados. En este punto, el líder representa un rol muy importante porque debe modelar las conductas que indican que el problema es propiedad del líder y del grupo. Tercera, el grupo de trabajo se debe comprometer a resolver los problemas.

- Sistemas 1-4t (Likert): esta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima de la organización, y la satisfacción en el trabajo. Utilizando un cuestionario de 105 aspectos, llamado Encuesta de Organizaciones, así como formas más abreviadas, Likert descubrió que las organizaciones eran marcadamente diferentes en términos de características.
- Desarrollo Organizacional de Grid: diseñado por Blake y Mouton (1991) este programa de seis fases que dura de tres a cinco años, permite que una organización pueda avanzar sistemáticamente de las etapas de examinar la conducta y el estilo gerencial, al desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico corporativo ideal.

El programa utiliza un número considerable de instrumentos, lo que permite que los individuos y los grupos hagan una evaluación de sus propios puntos fuertes y débiles; se enfoca en las habilidades, los conocimientos y los procesos necesarios para la efectividad a niveles del grupo, intergrupo y de la organización total.

- Análisis cultural de Schein (1990): esta intervención sondea a fondo a la organización y hace un análisis de la cultura, se dedica mucho tiempo a sondear por qué, para qué y a dónde llegaremos. En ocasiones se realiza un taller que aborda la cultura.
- Desarrollo transorganizacional: orientado a ayudar a las organizaciones a formar y desarrollar alianzas, tiene muchas similitudes con la planificación y dirección de las conferencias de búsqueda futura. El desarrollo transorganizacional requiere que los

practicantes asuman un rol más activista, y que brinden ayuda considerable en el desarrollo de estructuras apropiadas para las comunicaciones y la toma de decisiones.

- Desarrollo de Planes de Carrera: actividades que capacitan a los individuos a concentrarse en el análisis de los objetivos profesionales, y en la forma cómo estos pueden lograrse. Se incluye el balance de vida y de carrera, la discusión de los objetivos, la evaluación del potencial, la especificación de necesidades de adiestramiento; y la detección de áreas fuertes y débiles de personalidad.
- Análisis de Roles: actividad que conduce a los individuos a definir papeles organizacionales, identificando posibles conflictos de ellos entre sí o con papeles de terceros. Lo principal es el seguimiento que se efectúa de las sugerencias obtenidas por los participantes en los talleres y el estudio sistemático de acciones de reforzamiento estructural, tales como incentivos, rediseño del trabajo y modelaje.

2.2.2. El rol del consultor en D.O.

Para Beckhard (1969) el consultor es un recurso externo que puede establecer vínculos con la organización sobre la base de los tipos de contratos posibles (acuerdo de continuidad, revisión periódica, por proyecto, consulta educacional, como instructor, como parte de un programa integral de D.O. o de un equipo de consultores).

El rol del consultor puede abarcar los siguientes aspectos:

- Ayudar a un diagnóstico de la organización.
- Elaborar un modelo para analizar el problema de cambio organizacional.
- Establecer la estrategia de cambio organizacional.
- Participar durante todos los procesos educativos, de consultoría y entrenamiento propuestos.
- Ser consejero de individuos claves en la organización sobre funciones, relaciones y estrategias.
- Obtener información del sistema y retroalimentarlo.
- Programar y dirigir actividades en el desarrollo o creación de equipos.
- Resolver problemas intergrupales.
- Evaluar constantemente el estado del cambio en las organizaciones.
- Implementar métodos administrativos como mejoras de desempeño, fijación de objetivos, planeación, etc.
- Ser un enlace entre diferentes disciplinas que se nutren de las ciencias del comportamiento.
- Dar apoyo a gerentes de cambio dentro de las organizaciones.
- Ser un catalizador entre las gerencias de trabajo de campo y la casa matriz.
- Ser instructor del recurso interno.

Dar consultoría sobre procedimientos para efectuar reuniones entre equipos o personas claves.

CAPÍTULO 3. PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y ENTRADA

3.1. Perfiles de los consultores

Quienes realizan la labor de consultoría para la empresa Baker Hughes Inteq, específicamente la Unidad de MWD, son:

Noelia Cordero, Licenciada en Relaciones Industriales, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela, en el año 1996, con énfasis en el área de Gerencia de Recursos Humanos.

Ruth Zambrano, Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela, en el año 1995, con énfasis en el área de Publicidad y Relaciones Públicas.

Cuentan con cinco años de experiencia profesional, desempeñándose en roles de asistente, coordinador y gerente en diferentes áreas dentro de empresas privadas, en los sectores industriales y de servicio.

Actualmente están concluyendo sus estudios de Especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

3.2. Selección de la organización

Nombre del Cliente: Unidad de MWD de Baker Hughes Inteq.

Tipo de Empresa: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Naturaleza del Negocio: Servicios para la Industria Petrolera.

Tamaño de la Organización: Cuenta con una sede principal ubicada en

Caracas y oficinas de distrito en Ciudad Ojeda, Maturín y Anaco. Además,

está conformada por 190 empleados de los cuales 24 pertenecen a la Unidad

de MWD.

Necesidad detectada: Determinar las variables que afectan el nivel de

satisfacción laboral en la Unidad de MWD de Baker Hughes Integ.

Parte de la Organización involucrada: Unidad de MWD.

Dirección Completa: Vía terminales Maracaibo, sector las Morochas,

Edificio Baker Hughes Inteq, Ciudad Ojeda, Estado Zulia.

Contacto: Gerente de MWD.

138

3.3. Proceso de entrada

El contacto inicial con la organización se realizó el 9 de Octubre de 2000. En esta reunión preliminar de carácter informal el cliente manifestó su preocupación por los siguientes aspectos observados en su equipo de trabajo:

- Los mejores operadores habían planteado diversas inquietudes laborales sin dejar claramente establecidos los aspectos que perturbaban el desempeño.
- Ausencia de iniciativa y estímulo hacia el trabajo.
- 3. Quejas de fallas en la comunicación (incertidumbre y desinformación).
- 4. Renuncia inesperada de un ingeniero recientemente promovido.
- Inconformidad con el salario.
- Inquietud por planes de entrenamiento.

Con base en lo anterior el cliente planteó la necesidad de realizar un estudio que permitiera determinar los problemas de fondo.

Se organizó una sesión de trabajo de 2 horas, en la cual participaron Pedro Lezama, Gerente de MWD y Mark Deyo, Gerente de operaciones. El objetivo de esta reunión fue conocer cuál era la necesidad de la unidad de MWD y determinar el tipo de asesoría a ofrecer. Para ello los consultores efectuaron una serie de preguntas indagatorias.

Conclusiones:

 No tienen claras las variables a estudiar, y esto se debe a que nunca han realizado un estudio o diagnóstico de satisfacción laboral en ninguna de las unidades de la organización.

Adicionalmente se indago acerca de las posibles condiciones de contratación, personas contacto clave en cada una de las unidades, así como el grado de confidencialidad que debe guardarse con los resultados, los cuales deben ser revisados en primer lugar por la gerencia antes de elaborarse cualquier informe final.

3.4. Contrato psicológico

Luego de realizarse el contacto inicial y conocer la problemática a diagnosticar, se procedió a la elaboración de una propuesta de trabajo entre los consultores y la empresa Baker Hughes, S.R.L. Esta propuesta se presentó a la gerencia el 23 de octubre.

En esta reunión se obtuvo el siguiente Contrato Psicológico:

Entre Baker Hughes Inteq y los consultores Noelia Cordero y Ruth Zambrano, se establecieron los siguientes compromisos:

Objetivo de la Consultoría:

Explorar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo para identificar los factores que lo ocasionan e influyen en él con la finalidad de evaluar la satisfacción laboral en la unidad MWD de Baker Hughes Inteq.

Para el logro del objetivo planteado se contó con la ayuda del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la cual nos facilitó el acceso a todas las áreas de la empresa y el contacto con personas claves dentro de la organización, así como la consulta de documentos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

Establecimiento de la forma de trabajar con la organización

- 1. Las cargas laborales del proyecto fueron repartidas equitativamente.
- Ambos integrantes del equipo trabajaron en la redacción del marco teórico que sustenta el diagnóstico.
- 3. Se asignaron tareas semanales a cada miembro.
- Las reuniones de coordinación y discusión se efectuaron durante los fines de semana.
- Ambos procuraron mantener una relación basada en la confianza y respeto de la actitud y opinión profesional.
- En todo momento se mantuvo la confidencialidad de la información suministrada por la empresa Baker Hughes, incluso luego de culminar el diagnóstico.
- 7. Ambos se comprometen a realizar aportes que agreguen valor al trabajo.

Beneficios profesionales del trabajo de consultoría

- Obtener experiencia en el desarrollo de un proceso de consultoría organizacional, específicamente en el diagnóstico.
- Fortalecer y adquirir conocimientos en el área de la consultoría organizacional.

Duración

La fase de diagnóstico comprendió los meses de Octubre a Diciembre.

Inversión:

12 horas semanales durante 12 semanas. Comenzando desde la primera semana de Octubre hasta la primera semana de enero del 2001

Requerimientos técnicos

- 02 Computadoras.
- Impresoras a color.
- Acceso a Internet.
- Cuentas de e-mail.
- Programas: estadístico Jump[®] y hoja de cálculo de Excel.
- Procesador de palabras Word.
- Facilidades de movilización (terrestre y aérea).
- Comunicaciones: Teléfono y fax.
- Bibliografía especializada.

3.5. Diagnóstico

Propósito del Diagnóstico

El propósito del diagnóstico de la satisfacción laboral en la unidad de MWD de Baker Hughes INTEQ es el de determinar las variables que afectan el nivel de satisfacción laboral en la Unidad en estudio.

Las variables son un conjunto de características organizacionales que proporcionan un relato fiel de las cosas tal y cómo son en realidad. A través del diagnóstico organizacional se conoce cuál es el estado actual de las variables. Esta es una forma relativamente confiable de conocer el estado de las cosas y los efectos positivos o negativos que puedan estar ocasionándole a la empresa.

El objetivo del diagnóstico no se reduce a detectar qué anda mal ni quién tiene la culpa. Lo más importante es estimar la capacidad de la organización para sobrevivir, defender su posición en el mundo, desarrollarse y competir exitosamente.

Nuestra experiencia como consultores nos ha enseñado que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su

grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad del día a día, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, según nuestro criterio, van a conformar la Satisfacción Laboral.

Planificación del Diagnóstico

Fase 1. Señalar cuál es el problema principal de la organización.

Fase 2. Conocer el estado actual de las percepciones que el personal tiene acerca de las variables organizacionales. Implica la selección de la metodología a emplear e instrumentos a aplicar, y su aplicación.

La aplicación requirió el cálculo del tamaño de la muestra, a la cual se le aplicaría el instrumento. Dando como resultado una muestra totalmente equivalente al tamaño de la población (24 ingenieros en total, los cuales conforman tanto nuestra población como la muestra).

Fase 3. Conclusiones y recomendaciones que permitan generar un plan de intervención dentro la organización para solucionar el problema principal y cualquiera otros que se detecten. Incluye el procesamiento de los resultados de los instrumentos aplicados y su análisis.

Proceso de Diagnóstico

Una vez realizadas las reuniones de entrada con los representantes de Baker Hughes INTEQ se llegó al acuerdo de que el problema fundamental era la Satisfacción Laboral de los miembros de la Unidad en cuestión. Las diferentes actitudes evidenciadas en los ingenieros respecto a variables como comunicación y desarrollo de carrera fueron los principales indicios de que existían discrepancias entre lo que los empleados esperaban obtener de su relación de trabajo en relación con lo que efectivamente estaban recibiendo de la organización.

La labor de los consultores fue determinar cuáles variables organizacionales están afectando la satisfacción laboral.

Debido a que no se cuenta con estudios previos de Satisfacción Laboral en esta unidad, se decidió diseñar y aplicar un instrumento que contuviera la mayor cantidad de variables estructurales, y que adicionalmente contara con un nivel de confianza elevado.

El cuestionario escrito constituyó el instrumento de medida usado para la evaluación de la Satisfacción Laboral, y presentó las siguientes características:

- Las preguntas describen hechos particulares de la unidad objeto de estudio.
- Las escalas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.
- Las preguntas tienen la capacidad de reagrupar o representar las dimensiones primordiales que componen la Satisfacción Laboral de acuerdo al modelo de Gibson y colaboradores.

Las variables que conforman la satisfacción laboral y que fueron incluidas en el cuestionario son:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Manejo del Conflicto.
- Comunicación.
- Desarrollo de carrera.
- Trabajo en equipo.
- Estructura Organizacional.

En total el instrumento se estructuró en dos partes, la primera contó con 48 afirmaciones, y la segunda con seis afirmaciones. Al contestar los individuos tuvieron la posibilidad de escoger el grado en el cual la afirmación se adecuaba a su respuesta.

Luego de aplicado el instrumento al grupo total de la muestra, los cuestionarios fueron procesados para obtener una serie de resultados numéricos que permitieron conocer el perfil de las percepciones de los individuos con respecto a la Unidad de MWD en el momento actual.

Empleando la base conceptual del enfoque de Gibson y colaboradores, así como una serie de consideraciones teóricas de otros autores acerca de la Satisfacción laboral y las variables que la componen, se efectuó el análisis de los resultados.

Conflicto:

Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan (Suárez,1996).

Estructura Organizacional:

La estructura de una organización es un concepto abstracto que se define como las pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. La estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones como lo son: la división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las dimisiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad. (Gibson et al. 1997).

Liderazgo:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos" (Davis y Newstrom, 1991).

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo

definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1988).

Comunicación:

El Desarrollo de los procesos de Información y Comunicación (I. C.) como un arma eficaz en pro de la competitividad empresarial, está relacionada con el establecimiento de un sistema de adecuación metódica de los diferentes tipos de situaciones y acciones de información y comunicación a las características particulares de todos y cada uno de los elementos intervinientes en ellos.

Desarrollo de Carrera:

Se puede definir la "carrera" como la descripción y el análisis del paso de un individuo por una organización. Es la secuencia de experiencias y actividades relacionadas con el trabajo que crean ciertas actitudes y comportamientos personales (Gibson et al. 1997).

Trabajo en Equipo

Es cuando las tareas son realizadas por un equipo de trabajo como una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e

intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

4.2. Definiciones operacionales

Satisfacción Laboral:

Muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con los que intervienen en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él en comparación con los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. Se trata en más detalle de la percepción que los empleados tienen sobre las oportunidades para desarrollar su carrera, la comunicación, el manejo del conflicto, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo y la estructura de la organización.

La satisfacción laboral es el conjunto de las siguientes características descriptivas:

Comunicación

Percepción con respecto a los canales, formas de transmisión de los mensajes y calidad de la información suministrada para el logro de los objetivos. También abarca la percepción en cuanto al acceso que tienen los empleados al conocimiento que se genera en la organización y al manejo de la incertidumbre.

Estructura de la Organización

Percepción que los empleados tienen sobre los aspectos jerárquicos, normativos y políticos de la organización, los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades y la seguridad.

Motivación

Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento e incentivos que reciben por el trabajo que realizan, los logros y las metas alcanzadas.

Liderazgo

Percepción de la forma en que los empleados ejercen influencia sobre otros para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, del grado de libertad

en la toma de decisiones y en la solución de problemas, y del estilo de supervisión que reciben.

Trabajo en equipo

Percepción del grado de colaboración entre los empleados del equipo para el logro de los objetivos de la organización y la cooperación intergrupal existente.

Manejo del Conflicto

Percepción de la manera como se manejan las divergencias entre posiciones u opiniones y posible conflictos interpersonales dentro de la organización.

Desarrollo de Carrera

Percepción que los empleados tienen de las oportunidades, de crecimiento profesional dentro de la organización y el reconocimiento de su labor por parte de la gerencia.

4.3. Población y muestra

La población y muestra para este diagnóstico organizacional estuvo conformada por los 24 ingenieros que integran el departamento de MWD, de sexo masculino, quienes poseen un mínimo de dos años de experiencia en la empresa, que se desempeñan en las diversas zonas productoras de petróleo del país.

La muestra que se tomó fue equivalente al tamaño del universo debido a su reducido tamaño. Esto con la finalidad de lograr resultados factibles de generalizar.

4.4. Estadísticos utilizados

El estudio de sistemas es una valiosa herramienta para describir la diversidad de todos los elementos o variables que interactúan o son independientes en la continuidad de una totalidad organizada. Determinar si alguna variable que forme parte del sistema es independiente o no, no es tarea sencilla, estas variables que aparentan independencia, en realidad tienen sus autorregulaciones significativas y responden a estímulos del medio externo, esto obliga a concebir los sistemas como un conjunto armónico y coherente donde cada variable de acuerdo con sus salidas y entradas en las interrelaciones con el medio, la ubican en una jerarquía o nivel de importancia (Clouet, 1983).

El objetivo de este estudio es examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo para descubrir los factores que lo ocasionan e influyen en él con la finalidad de evaluar la Satisfacción Laboral en la unidad MWD de Baker Hughes Inteq a través del uso del método de Análisis de Componentes Principales (ACP), determinando las relaciones entre las variables motivación, trabajo en equipo, manejo del conflicto, comunicación, estructura organizacional, liderazgo y desarrollo de carrera. Así mismo, se describirá el modelo de dinámica organizacional, identificando las variables estratégicas o determinantes, las interacciones más importantes y el efecto ponderado en el modelo generalizado del sistema.

El ACP permite comprender mejor la estructura de correlación existente entre las variables que definen un sistema de producción y establecer hipótesis sobre la interrelación existente entre las mismas (Chatfield y Collins, 1980).

Pla (1986) define al ACP como una técnica matemática que no requiere un modelo estadístico para aplicar la estructura probabilística de los errores. Sin embargo, puede suponerse que la población muestreada tiene distribución multinormal.

El ACP es un método esencialmente descriptivo, por lo tanto, según sean los objetivos particulares del estudio que se realiza, el ACP podrá ser suficiente para alcanzar el objetivo, o no representar más que una primera aproximación -por supuesto indispensable-, pero preliminar, para el empleo de otros métodos estadísticos (Philippeau, 1990). Christophersen y Hooper (1992) señalan que el uso del ACP es el primer paso en el análisis de factores y es menos dependiente de las decisiones subjetivas, a diferencia de otros métodos.

El propósito del ACP es encontrar "espacios de dimensiones más pequeñas" en los cuales sea posible observar a los individuos de la "mejor manera". Los espacios escogidos tendrán una dimensión, es decir rectas o dos dimensiones (caso más frecuente), planos (Chatfield y Collins, 1980; Morrison, 1976; Philippeau, 1990 y Pla, 1986).

Estas nuevas variables o componentes principales resumen en pocas dimensiones la mayor parte de la variabilidad de un gran número de variables. Los componentes principales sucesivos corresponden a porcentajes cada vez menores de la varianza total y el problema consiste en determinar cuántos componentes pueden ser interpretados (Chatfield y Collins, 1980; Pla, 1986 y Philippeau, 1990).

El análisis por componentes principales deberá ser aplicado cuando se desee conocer la relación entre los elementos de una población y se sospeche que en dicha relación influye de manera desconocida un conjunto de variables o propiedades de los elementos (Pla, 1986).

Desde sus orígenes, el ACP tiene aplicación a ciertas tareas de diagnóstico o predicción y es una poderosa técnica multivariada que puede ser aplicada a un sin número de problemas en las ciencias.

Al estudiar un conjunto de n individuos mediante p-variables es posible encontrar nuevas variables denominadas Y(k), k=1,...,p que sean combinaciones lineales de las variables originales X(j), e imponer a este sistema ciertas condiciones que permitan satisfacer los objetivos del análisis por componentes principales. Pla (1986) señala, que esto implica encontrar (pxp) constantes tales que:

$$Y(k) = \sum_{j=1}^{p} l(jk)X(j) \qquad k = 1, \dots, p$$

donde I(jk) es cada una de esas constantes. Obsérvese que debido a la sumatoria, en cada nueva variable Y(k) intervienen todos los valores de las variables originales X(j). El valor numérico de I(jk) indicará el grado de contribución que cada variable original aporta a la nueva variable definida por la transformación lineal. Puede expresarse la transformación lineal de componentes principales en términos matriciales: $Y_{(nxp)} = X_{(nxp)} L_{(pxp)}$.

El conjunto de ecuaciones representadas en Y, define la relación que hay entre los componentes principales y la matriz de varianza-covarianza (en este caso la matriz S de varianza-covarianza estimada) o la matriz de Correlación R, dependiendo de cual vía se utilice para generar los componentes principales.

La generación de estas nuevas variables o componentes principales es susceptible a la escala en la cual estén medidas las variables originales. Por lo que se recomienda utilizar los datos centrados cuando todas las variables estén expresadas en las mismas unidades, es decir, hacer los cálculos vía matriz varianza-covarianza. Se utilizan datos centrados reducidos cuando la matriz de datos originales esté constituida por variables de naturaleza diferente o caracterizada por diferentes unidades, esto con el objetivo de no incurrir en interpretaciones erróneas debido a la diversidad de escala de medición. Pla (1986) señala que en algunos casos, al hacer los cálculos vía matriz varianza-covarianza, se obtiene que el primer componente explica casi toda la variabilidad, sin embargo, si no se ha previsto que en la matriz de

datos originales exista heterogeneidad en las escalas de medición; cualquier interpretación que se haga puede ser no confiable.

Cada componente principal explica una proporción de la variabilidad total y esa proporción puede calcularse mediante el cociente entre el valor propio y la traza de **S**. Este cociente se denomina proporción de la variabilidad total explicada por el componente k-ésimo.

Dado que los valores propios representan la varianza de los componentes, cuando se ordenan en forma creciente se pueden seleccionar los primeros p como valores propios, siendo p < k, y la eficiencia del ajuste de los datos originales, por los nuevos k componentes principales estará dada por la proporción de la variación total explicada por la suma de los k primeros valores propios (Pla, 1986).

Un caso particularmente complejo se presenta cuando todos los componentes sintetizan proporciones similares de la variación total, y en consecuencia, es difícil decidir cuántos componentes deberán seleccionarse o si debe aceptarse que la verdadera dimensión del problema analizado es la original.

Existen diversos criterios que permiten tomar una decisión sobre el número de componentes a incluir (Mardia et al. 1979, Pla, 1986):

- Inspección de la correlación de los componentes principales con las variables originales;
- 2. inspección de la matriz S o R;

- graficar el porcentaje de la variación explicada por cada componente en las coordenadas y los componentes en orden decreciente en las abscisas, método de las ondas,
- 4. incluir sólo aquellos cuyos valores propios sean superiores al promedio. Si se utiliza la matriz R, se incluirán los componentes cuyos valores propios sean mayores que 1, sin embargo, este criterio de acuerdo con Kaiser tiende a incluir muy pocos componentes cuando el número original de variables es inferior a 40 y
- 5. Probar la hipótesis de que los últimos p-k valores propios son iguales. Esta prueba se conoce también como la prueba de isotropía ya que implica que en las últimas p-k dimensiones los datos están dispersos en una hiperesfera y, por lo tanto, el incluir uno de los componentes en el análisis debería implicar la inclusión de todos los restantes.

En los dos primeros componentes principales se sintetiza el mayor porcentaje de la variación total, es decir, es en estos dos vectores donde va a estar la mayor cantidad de criterios de clasificación debido a las variables originales. Esto permite clasificar a los individuos utilizando el gráfico donde se crucen los valores de los dos primeros componentes principales, pudiendo determinar los valores específicos que adopte cada individuo en particular. Esto se logra asignando a cada individuo un número de identificación. El gráfico permitirá separar a los grupos de individuos que tengan características diferentes y que tienen la mayor ponderación sobre los dos primeros componentes.

Demey (1992), señala que este método de clasificación tiene la ventaja de que se hace basándose en un conjunto amplio de criterios y no en una sola variable, además, se tiene mayor certeza respecto a cuáles son en realidad los mejores individuos del grupo (si ese es el caso) y genera más de tres categorías o clases para el caso de clasificación de variables. Esta ventaja es importante ya que otros métodos de clasificación comparativos sólo generan tres estratos.

Este método de clasificación es particularmente importante en trabajos donde se tomen en cuenta variables cuyo carácter de medición introduzca sesgo debido a la subjetividad del que da la respuesta y a otro tipo de situaciones particulares que intervengan en el sistema en estudio.

La desventaja principal de este método es que a medida que se aleja del primer componente principal, el nivel de certeza de la clasificación va disminuyendo proporcionalmente a la contribución que tienen los componentes sucesivos a la explicación del porcentaje total de la variación.

4.5. Análisis de los resultados

A. Análisis preliminar

Se realizó un análisis preliminar con el conjunto preguntas formuladas a cada individuo, esto permitió la definición de las variables que describen apropiadamente el comportamiento de la población en términos de: comunicación, estructura de la organización, desarrollo de carrera,

motivación, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflicto. Este análisis permitió eliminar algunas preguntas planteadas originalmente en la metodología pero que el análisis preliminar detectó que contribuían a distorsionar los resultados.

Según la escala utilizada se determinó el valor máximo que podía alcanzar las nuevas variables definidas, esta discretización fue utilizada en el cálculo de los estadísticos descriptivos y en la definición de grupos.

Cuadro 1. Agrupación de las preguntas según variable definida

VARIABLE	número de preguntas	Máximo posible 36		
Comunicación	1,4,10,12,15,17,24,37,41			
Estructura de la Organización	5,18,23,26,28,32,36,47	32		
Desarrollo de Carrera	2,6,11,27,38,42,44,46	32		
Motivación	7,29,35,39	16		
Liderazgo	8,13,16,19,33,48	24		
Trabajo en Equipo	3,9,20,30,40,43	24		
Manejo de Conflictos	21,25,31	12		

Cuadro 2. Estadísticos descriptivos para las variables analizadas

Estadísticos descriptivos	Comunicación	Estructura de la Organización	Desarrollo de Carrera	Motivación	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Manej Confli
Mínimo	17 (47.22)*	20 (62.50)	10 (31.25)	5 (31.25)	10 (41.67)	15 (62.50)	7 (58
Mediana	19 (52.78)	22 (68.75)	12 (37.50)	6 (37.50)	11 (45.83)	16 (66.67)	9 (75
Máximo	21 (58.33)	25 (78.13)	14 (43.75)	8 (50.00)	14 (58.33)	17 (70.83)	11 (91

^{*}El resultado dentro del paréntesis muestra el porcentaje con respecto al máximo posible.

Estos resultados permiten presentar una aproximación inicial de los valores que alcanza cada variable respecto a su máximo posible. En los valores de tendencia central, se observa que el mayor grado de insatisfacción laboral

esta asociado al desarrollo de la carrera y a la motivación, y el máximo está asociado al manejo de los conflictos laborales, respectivamente. El resto de las variables presentan una tendencia alrededor del 50% de satisfacción.

a) VARIABLE COMUINICACIÓN:

Se observa que el 100% de los valores obtenidos de los indicadores están por debajo del valor máximo posible, obteniendo como valor máximo un puntaje de esta variable de 21/36 arrojado tan solo por un 12% de la población (es decir, tres empleados). Estos valores tan bajos podrían ser utilizados como referencia para afirmar que la totalidad de la población no se siente satisfecha con la variable comunicación. Para reforzar esta conclusión, cuando se analiza la pregunta referente específicamente al grado de satisfacción con la comunicación organizacional, se observa que el 100% de la población señaló estar en desacuerdo con ésta.

b) VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Se observa que el 100% de los valores obtenidos de los indicadores están por debajo del valor máximo posible, obteniendo como valor máximo un puntaje de esta variable de 25/32 arrojado tan solo por un 4% de la población (es decir, un empleado). A pesar de observar estos valores tan bajos, se podría afirmar que el promedio de la población se siente satisfecha con la variable estructura organizacional, ya que el promedio del total de los indicadores fue de un 2.7, lo cual se encuentra muy cercano al valor 3 que representa la opinión "De acuerdo".

c) VARIABLE DESARROLLO DE CARRERA:

Se observa que el 100% de los valores obtenidos de los indicadores están por debajo del valor máximo posible, obteniendo como valor máximo un puntaje de esta variable de apenas 14/32 arrojado tan solo por un 4% de la población (es decir, un empleado). Estos valores tan bajos podrían ser utilizados como referencia para afirmar que estamos frente a una variable crítica al estudiar el sistema de Satisfacción Laboral, pues la totalidad de la población no se siente satisfecha con las posibilidades de desarrollo dentro de la unidad en estudio. Se podría afirmar que el promedio de la población se encuentra "totalmente en desacuerdo" con la variable desarrollo de carrera, ya que el promedio del total de los indicadores fue de un 1.48 lo cual se encuentra muy cercano al valor 1 que representa el menor grado de satisfacción.

d) VARIABLE MOTIVACION:

Se observa que el 100% de los valores obtenidos de los indicadores están muy por debajo del valor máximo posible, obteniendo como valor máximo un puntaje de esta variable de apenas 8/20 arrojado por un 20% de la población (es decir, cinco empleados). Estos valores tan extremadamente bajos sirven para afirmar que estamos frente a una variable crítica al estudiar el sistema de Satisfacción Laboral, pues la totalidad de la población no se siente motivada dentro de la unidad u organización. Se podría afirmar que el promedio de la población se encuentra "totalmente en desacuerdo" con la variable motivación, ya que el promedio del total de los indicadores fue de un 1.32 lo cual se

encuentra muy cercano al valor 1 que representa el menor grado de satisfacción.

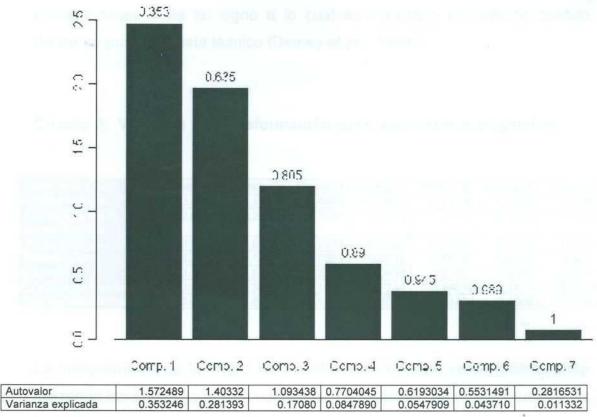
e) VARIABLE LIDERAZGO:

Se observa que el 100% de los valores obtenidos de los indicadores están por debajo del valor máximo posible, obteniendo como valor máximo un puntaje de esta variable de 14/24 arrojado tan solo por un 4% de la población (es decir, un empleado). Estos valores tan bajos podrían ser utilizados como referencia para afirmar que la totalidad de la población no se siente satisfecha con la variable liderazgo. Para reforzar esta conclusión, cuando se analiza la pregunta referente específicamente al grado de satisfacción con el liderazgo organizacional, se observa que el promedio de la población de la unidad en estudio señaló estar en desacuerdo con ésta.

f) VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO:

Se observa que el 100% de los valores obtenidos de los indicadores están por debajo del valor máximo posible, obteniendo como valor máximo un puntaje de esta variable de 17/24 arrojado por un 12% de la población (es decir, tres empleados). A pesar de observar estos valores tan bajos, se podría afirmar que el promedio de la población se siente satisfecha con la variable trabajo en equipo, ya que el promedio del total de los indicadores fue de un 2.65, lo cual se encuentra muy cercano al valor 3 que representa la opinión "De acuerdo".

Gráfico 1: Importacia Relativa de los Componentes Principales



De la matriz de transformación se obtuvo información sobre la mayor correlación posible entre las variables originales y los componentes principales; esta matriz sirvió de base para calcular los respectivos coeficientes de determinación o proporción de la variación explicada.

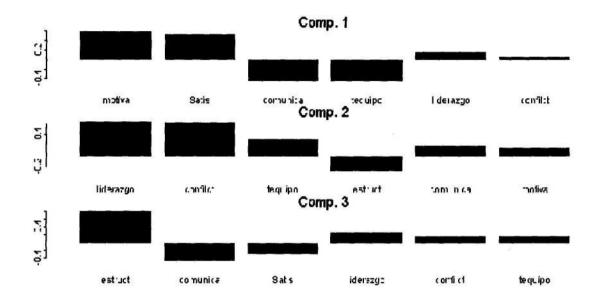
En el análisis de los componentes principales, tal vez la parte más delicada es la interpretación de estas nuevas variables transformadas, las cuales ya no tienen el mismo significado de las originales. Cada componente es el resultado de una combinación lineal de las variables en donde cada una tiene una ponderación diferente, en proporción a las magnitudes de cada elemento que conforma el autovector respectivo. Por consiguiente, el significado de cada componente dependerá de la magnitud de tales ponderaciones y de su signo a lo cual es necesario encontrarle sentido desde un punto de vista técnico (Demey et al., 1994).

Cuadro 3. Vectores de transformación para las variables originales

Variables	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4	Comp. 5	Comp. 6	Comp. 7
Comunicación	-0.4347	0.1740	-0.4486	-0.4413	0.1363	0.5970	0.0989
Estructura de la Organización	-0.0157	-0.2576	0.7931	-0.2678	0.2744	0.3803	0.1132
Desarrollo de Carrera	0.5231	-0.0103	-0.2553	0.1487	0.7600	0.1597	-0.1893
Motivación	0.5784	0.1439	-0.0564	0.0845	-0.3639	0.3836	0.5957
Liderazgo	0.1435	0.6359	0.2500	0.0495	-0.2295	0.2968	-0.6077
Trabajo en Equipo	-0.4240	0.3002	0.1391	0.7318	0.2461	0.1421	0.3074
Manejo de Conflictos	0.0478	0.6229	0.1399	-0.4079	0.2879	-0.4669	0.35069

La interpretación de la matriz de transformación puede verse gráficamente utilizando los perfiles que se muestran a continuación, los cuales muestran la importancia relativa que tiene cada variable sobre los diferentes componentes.

Gráfico 2. Perfiles de la matriz de transformación



Para determinar qué variables de cada uno de estos componentes seleccionados explican la variabilidad de este componente, se tomaron en cuenta solamente aquellos con un valor igual y superior a 50%.

El primer componente es el que tiene la varianza más alta y por lo tanto la mayor capacidad explicatoria de los datos. En este caso alcanza el 35.32 % del total.

En este primer componente se observan valores positivos en proporciones más o menos análogas de aquellas variables asociadas al desarrollo de carrera y la motivación. Estos resultados se pueden interpretar como el de un componente cuyas magnitudes están asociadas con el incentivo al trabajo

tanto a nivel profesional como en la relación directa con su supervisor inmediato.

Se pone de manifiesto que para los empleados es de vital importancia las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización y el reconocimiento de su labor por parte de la gerencia. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los diferentes ingenieros, todos manifestaron su inquietud por la ausencia de un plan estructurado que provea el adiestramiento y fortalecimiento de habilidades técnicas y personales que puedan garantizar el desarrollo de carrera. Por otro lado, esta misma carencia afecta la motivación del grupo de empleados ya que los mismos consideran que la posibilidad de enriquecer la carrera profesional como un incentivo laboral de peso.

El segundo componente explica un 28.13% de la variabilidad total. Está referido en proporciones similares a las variables liderazgo y manejo del conflicto. Los miembros de la organización consideran a estas dos variables con la importancia relativa que permite explicar el sistema. Esto viene dado por la importancia atribuida especialmente al proceso de toma de decisiones y a las destrezas de los supervisores, ya que en todo momento los ingenieros negaron tener alguna posición activa en relación con las decisiones relevantes respecto a sus metas de trabajo. En sentido contrario, la importancia atribuida al manejo del conflicto es consecuencia de una apreciación positiva por parte de los empleados de la forma como la unidad confronta las posibles diferencias que se puedan presentar dentro del grupo, señalando que se desenvuelven dentro de un clima de respeto frente a las opiniones contrarias y que en caso de desacuerdo personales entre los miembros no se afecta el logro de los objetivos.

El tercer componente interpreta el 17.08% de la variabilidad total. Está referido en alta proporción a la estructura organizativa y a la comunicación. La importancia que los encuestados dan a la primera variable mencionada se asocia a los mecanismos internos que desarrollada la organización para facilitar el desempeño de sus empleados. En relación con la segunda variable se puede decir que su apreciación negativa es consecuencia de la calidad de la información suministrada y del restringido, en opinión de los ingenieros, acceso a los diferentes medios establecidos para la comunicación organizacional.

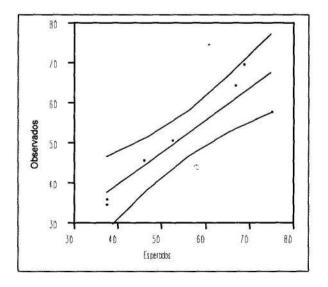
El análisis ha permitido la identificación de las variables estratégicas o determinantes y sus interacciones para explicar el sístema. De la determinación de los componentes se ha podido extraer un conjunto de consideraciones de utilidad en el mejoramiento del desempeño laboral medido en términos de satisfacción, los cuales podrán ser adoptados tanto por empleados como empleadores. Las variables detectadas de relativa importancia pasan a convertirse en descriptores funcionales que deben ser considerados en el proceso de intervención. Esto significa que para el caso estudiado la consultoría deberá abordar los problemas referentes a desarrollo de carrera, liderazgo organizacional, estructura organizativa, comunicación y manejo del conflicto.

En esta parte adquieren importancia los datos presentados en el cuadro 3 donde se destacó que el nivel de insatisfacción mayor estaba asociado al desarrollo de carrera y a la motivación. Estas variables son los indicadores esenciales a la hora de desarrollar el plan de intervención y que definen el patrón de percepción de los empleados sobre la unidad de MWD de Baker Hughes Inteq.

4.6. Validación del instrumento

Puesto que el tamaño de la población es muy pequeño la validación del modelo se realizó un mes después sobre los mismos individuos encuestados originalmente, alterando el instrumento sólo en el orden de las preguntas. Los resultados fueron agrupados utilizando los mismos criterios descritos en el análisis anterior y se calculó la medida de tendencia central. Para el estudio de la confiabilidad se utilizó un análisis de regresión lineal simple, donde se consideraron los porcentajes que presentó cada variable con respecto a su máximo posible en la primera encuesta como valores esperados y los obtenidos en la segunda aplicación del instrumento como valores observado. Estos porcentajes de satisfacción se presentan en el Gráfico 2, la línea de ajuste representa los valores esperados y los puntos que la bordean los valores observados, las líneas externas representan el intervalo de confianza con respecto a la media o valores esperados.

Gráfico 3. Validación y Confiabilidad



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos, permiten realizar las siguientes afirmaciones con respecto a la Unidad de MWD de Baker Hughes Inteq:

El total de ingenieros miembros de la unidad estudiada tienen una percepción negativa con respecto a los procesos comunicativos de la organización, especialmente aquellos aspectos que hacen referencia a la forma de transmisión de los mensajes y calidad de la información suministrada para el logro de los objetivos. Según algunos autores dos de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional son la COMUNICACIÓN y la INFORMACIÓN que se transmite en ella. Sin embargo, se pudo apreciar que el grado de insatisfacción no está asociado a la comunicación entre los mismos miembros del grupo, sino al acceso a las comunicaciones corporativas. Por tal motivo, sugerimos que para promover la comunicación y la difusión de información entre los empleados se apliquen estrategias que vayan desde la emisión de boletines de noticias, videoconferencias, emisiones de noticias pregrabadas, hasta sesiones novedosas de discusión o de preguntas y respuestas, u otras formas de comunicación, la meta es mantener satisfechos a los empleados dándoles la información que necesitan, oportunamente y con eficiencia sin exceder los recursos que se tengan disponibles para este fin, garantizando así su puesta en práctica.

Aún cuando no están satisfechos con los aspectos comunicacionales antes mencionados, la percepción de los ingenieros con respecto a la estructura de la organización es positiva, ya que están de acuerdo con los aspectos normativos, jerárquicos y políticas de la organización y se mostraron satisfechos con los recursos disponibles para llevar a cabo sus actividades.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo que la distingue de otras organizaciones. En cada uno de esos departamentos trabajan personas que realizan distintas funciones y que, juntas, consiguen unos resultados superiores a los que podrían obtener del esfuerzo de cualquier puesto de trabajo o departamento por separado. Por estas razones se considera importante que Baker Hughes Inteq canalice sus energías para reforzar la percepción positiva que tienen sus empleados con respecto a sus políticas y recursos disponibles para la ejecución del trabajo.

Por otro lado, la variable de mayor influencia en la Satisfacción Laboral de este grupo de empleados resultó ser el Desarrollo de Carrera, pues la población en pleno manifestó su total desacuerdo con las posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la unidad, haciendo énfasis en la falta de programas de adiestramiento y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. En este sentido, no basta con describir una persona en términos de la estructura básica de la personalidad para comprender su relación con las organizaciones. Analizar el funcionamiento de la persona en un nivel social resultará muy productivo para la comprensión de las pautas de la carrera y del proceso de influencia recíproca entre individuo y organización. En este contexto es recomendable establecer planes de formación para el desarrollo profesional de forma concertada entre los subordinados y los superiores. Para ello es imprescindible instituir programas de capacitación amplios para que los empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y prepararlos para avanzar en la organización. Igualmente es recomendable estimular los empleados a participar activamente en la dirección de sus propias oportunidades de desarrollo.

De igual manera, la motivación resultó ser una variable crítica al estudiar el Sistema de Satisfacción Laboral, la mayoría de la población está en desacuerdo con los sistemas de evaluación que determinan los incentivos por el logro de las metas alcanzadas y expresan la ausencia de reforzadores positivos de aquellas conductas acordes con la filosofía de trabajo de la organización. Como la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada empleado tiene con sus directivos, es importante mantener un clima de confianza, respeto y consideración entre el personal y la gerencia. También es importante el reconocimiento oportuno de los logros sobresalientes de cada uno de los miembros de la unidad. Sobre la base de esta afirmación se recomienda el desarrollo de planes de incentivos que no sean únicamente económicos sino que estén directamente relacionados con el desarrollo de carrera.

La variable liderazgo también ejerce un efecto perturbador en la Satisfacción Laboral, esto se debe a que los ingenieros atribuyen-especial importancia al proceso de toma de decisiones y a las destrezas de los supervisores, pues en todo momento negaron tener alguna posición activa en relación con las decisiones relevantes respecto a sus metas de trabajo. Por esta razón se sugiere estudiar la posibilidad de utilizar como estrategia de intervención el empowerment, ya que este se basa en la participación, en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas, en reconocer las facultades del personal logrando que sean los mismos empleados los responsables de su crecimiento profesional dentro de la organización. De esta manera, se puede conseguir un mejor nivel de motivación y aumentar así la satisfacción laboral.

MWD es una Unidad en la que se evidencia un sentido de trabajo en equipo en el que existe colaboración entre los empleados para el logro de los objetivos, se reconocen los aportes de otras unidades y se valora la cooperación intergrupal para la solución de problemas. Igualmente, la percepción que los empleados tienen sobre el manejo del conflicto es positiva, ya que predomina el respeto por las divergencias de opiniones y el logro de los objetivos no se ve afectado por los desacuerdos personales que pudieran existir entre los miembros de la unidad. Se considera imprescindible que basados en este aspecto positivo la gerencia formule políticas que confirmen en esta conducta para que a lo largo del tiempo forme parte de la cultura de la organización, sin perder de vista que el conflicto no funcional también existe y debe ser eliminado de cualquier relación laboral por supuesto teniendo claro antes las causas que lo generaron.

Se propone al empowerment como estrategia gerencial que conduciría a incrementar la delegación y se podría convertir en el cambio necesario en la Unidad de MWD en función de mejorar el nivel de motivación, el desarrollo de las potencialidades inherentes a cada empleado logrando así un equipo autodirigido para garantizar la participación aunador a la posibilidad de desarrollo en beneficio del éxito organizacional.

Finalmente, la Gerencia debe involucrar en el proceso de toma decisiones a los subordinados responsables de los resultados a obtener, respaldar las iniciativas personales, dar independencia y autonomía en el establecimiento de las metas. Se debe consultar a los empleados cuando se presenten problemas dentro de la unidad y tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias. Para lograr mejores resultados es recomendable reforzar las relaciones intergrupales, valiéndose del espíritu de cooperación prevaleciente entre los miembros de la Unidad.

BIBLIOGRAFIA

Alin, F., Lafont, D. y Macary, J. (1997). *Trad. Amadeus Brugués: El proyecto intranet.* Barcelona: Edit.Gestión 2000.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M. (2000). *Motivación y satisfacción*. Trabajo de Investigación no publicado, Universidad de Concepción, Chile.

Arias C. y Portela, I. (1997). Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales. Madrid: en Documentación de las Ciencias de la Información. Núm. 20.

Arribas, A. (1999). Comunicación en la empresa: La importancia de la información interna en la empresa. Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social., número 27, año 3°.

Beckhard, R. (1969). *Desarrollo organizacional*: *Estrategias y modelos*. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana..

Blake, R y Mouton, J. (1991) *La estrategia para el cambio organizacional*, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana y Sistemas Técnicos de Edición.

Chatfield, C. y Collins, A. (1980). *Introduction to multivariate Analysis*. New York: Chapman and Hall.

Christophersen, N. y Hooper, R. (1992). Analysis of stream water chemical data: the use of principal components analysis for the end-member mixing problem. Water Resour. Res. 28(1):99-107.

Clouet, Y. (1983). Formation a L'analise des Systemes de production. 1, Analyse du Milieu Rural-concepts. USA: Document de Travail Diffucion Restreinte, Missió.Systemes Agraires, IFARC-GERDAT.

Cornellá, A. (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid:Mc Graw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.

De Andrés, L. (1997). Porqués y cómos de los procesos de información y comunicación en la empresa. Trabajo de investigación no publicado. México.

Demey, J., Adams, M. y Freites, H. (1994). *Uso del método de análisis de componentes principales para la caracterización de fincas agropecuarias*. Trabajo publicado en la Revista Agronomía Trop. 44(3):475-497, Caracas, Venezuela.

Escobar, B. (1997). La evaluación económica de los sistemas de información. Sevilla: Edit. Universidad de Sevilla.

Fleishman, E. y Bass, A. (1976). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.

French, W. y Bell, C. (1995): Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta, México: Prentice Hall

Friedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc. Graw Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1997). Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Colombia: McGraw-Hill.

Hersey P. y Blanchard K. (1988). *Management of organizational behavior*. New York: Prentice hall.

Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (1998). *Teoría de la organización*. Madrid: Prentice Hall.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones* . México: McGraw-Hill.

Hornos, M., Araque, F. y ABAD, M. (1998). La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: Los MIS en alta dirección. Número 199, Barcelona.

House, R. (1971). A path goal theory of leadership effectiveness Administrative Science Quaterly. New York: MacGraw-Hill.

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977). *Psicología de las organizaciones: Problemas cotemporáneos.* Buenos Aires: Prentice may Internacional.

Kotter, J. (1990). El factor liderazgo. Madrid: Edit. Diaz de Santos S.A.

Mardia, V., Kent, J. y Bibby, J. (1979). *Multivariate analysis, Academic Press*. Londres.

Morrison, D. (1976). Multivariate Statistical Methods. California: McGraw-Hill.

Nelson, B., (1997). **1001 formas de motivar a los empleados**. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Nicosia, K., Amaturo, M., Kukla, D., Martínez, D. y Caime, F. (1999). Liderazgo en grupos de trabajos. Trabajo de investigación no publicado, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Philippeau, G. (1990). Como interpretar los resultados de un análisis en componentes principales. Paris: Institut Techniques des Cereales et des

Pla,E. (1986). Análisis multivariado: método de componentes principales. OEA.

Quinn, J., Anderson, Philip y Finkelstein, S. (1996). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores, Bilbao: Edic. Deusto/ Harvard Deusto Business Review. Número 75. Noviembre-Diciembre.

Quintín, M. (1990). Sistemas de información. Su aplicación a la empresa. Madrid: en Esic Market. Núm. 70. Octubre-Diciembre.

Quintín, M. (1995). La informática como elemento dinamizador de las nuevas tecnologías en la empresa. Madrid: en Esic Market. Núm. 88. Abril-Junio.

Schein, E. (1990). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Nueva York: Addyson Wesley Iberoamericana.

Suárez, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. México.

Vroom, V. y Deci, L., (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas

Wang, R., Lee, Y., Pipino, L. y Strong, D. (1999). *Gestionar la información como producto*. Bilbao: Edic. Deusto en Harvard Deusto Business Review. Núm. 90. Noviembre-Diciembre.

Anexo 1. Instrumento Utilizado

ı	CUAN DE ACUERDO ESTA USTED CON QUE EN ESTA EMPRESA	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.	1	2)	3	4
2	Los beneficios sociales que brinda son suficientes para cubrir sus expectativas	1	2)	3)	(4)
3	Se reconoce la contribución de cada miembro del equipo.	1	(2)	3)	(4)
4	Existe comunicación entre usted con sus compañeros de trabajo.	①	2)	3	(4)
5	Se conocen las responsabilidades del cargo que desempeñan el personal.	1	(2)	3	4
6	Existen oportunidades de crecimiento profesional.	1	(2)	3	4
7	Los supervisores realizan evaluaciones de desempeño objetivas.	①	2)	3	4
8	Existe la oportunidad de delegar responsabilidades de trabajo a otros.	①	2	3	(4)
9	Existe cooperación entre distintos equipos de trabajo para la solución de problemas.	①	2	3	4
10	En su lugar de trabajo existen otros medios de transmisión de información (carteleras, periódicos, revistas, otros).	1	2	3	4
11	La remuneración que obtiene es equitativa a cargos similares en otras Organizaciones de la misma naturaleza.	①	2)	3	4
12	Las instrucciones necesarias para realizar su trabajo son suministradas de forma oral clara.	①	(2)	3	4
13	Existe participación en las decisiones importantes relacionadas con las tareas.	1	(2)	3)	4
14	Se considera la competencia un obstáculo para el trabajo en equipo.	①	2)	3	(4)

1	CUAN DE ACUERDO ESTA USTED CON QUE EN ESTA EMPRESA	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
15	Las opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo.	1	2)	3	(d)
16	Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema de trabajo.	①	(2)	3	4
17	La comunicación con su(s) supervisor(es) es de fácil acceso.	1	2)	3	(4)
18	Ud. conoce la estructura formal de la Organización.	①	(2)	3	(4)
19	Los supervisores motivan a cumplir con el logro de los objetivos.	1	2)	3	(4)
20	Las decisiones se toman por consenso de todos los miembros de la unidad .	①	2)	3	4
21	Los superiores siempre intervienen en las discusiones para conciliar las distintas opiniones.	1	2)	3	4
22	Existen conflictos entre los miembros de la Unidad	1	2)	3	4
23	Las normas que rigen el comportamiento de los empleados de la Unidad se encuentran claramente establecidas.	①	2)	3	4
24	Los objetivos de la empresa están claramente definidos.	1	2)	3	4
25	Los compañeros de trabajo son capaces de admitir su propios errores.	①	2	3	4
26	Se encuentra claramente establecido el grado de autoridad de cada cargo.	①	@	3	4
27	Se invierte capital en la formación de sus empleados.	①	2)	3	4
28	Es fácil obtener los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.	①	2	3	4
29	El supervisor le expresa su satisfacción por el trabajo realizado.	1	2	3	4
30	La colaboración es imprescindible para el logro de los objetivos de la Unidad	①	2)	3	4
31	Se respetan las opiniones de los otros compañeros.	①	2)	3	4
32	Se cumple con las Normas de trabajo establecidas.	①	2)	3	4

I	CUAN DE ACUERDO ESTA USTED CON QUE EN ESTA EMPRESA	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
33	Los supervisores cuentan con las destrezas necesarias para ejercer sus funciones.	\odot	2)	(3)	4
34	Los desacuerdos interpersonales entre los miembros de la Unidad afectan el logro de los objetivos establecidos.	\odot	2)	(3)	4
35	Se realizan actividades extraordinarias (eventos, intercambios deportivos, celebraciones entre otros) que fomenten la integración del personal.	\odot	2	(3)	4
36	Existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo entre las personas que ocupan cargos similares.	\odot	2	(3)	4
37	Los objetivos de la unidad son cocnocidos por todos los miembros de ésta.	①	@	3	4
38	La remuneración que obtiene es adecuada con respecto al nivel de responsabilidad del cargo.	①	(2)	3	(4)
39	Su supervisor recurre a reforzamiento positivo de la conducta (elogios, felicitaciones, reconocimientos) para motivar a los empleados.	①	2	3	4
40	Se reconocen los aportes provenientes de otros equipos.	①	2	3	4
41	La información recibida de su supervisor es pertinente para la ejecusión de sus actividades.	①	(2)	3	(4)
42	Los empleados más capaces tienen las mejores oportunidades.	<u>(1)</u> .	2	3	4
43	Existe integración entre los compañeros de trabajo.	①	2	3	4
44	Le facilitan el entrenamiento necesario para poder realizar mejor sus actividades.	①	2)	(3)	4
45	Se cumple con las Políticas de Reconocimiento (Bonificación, Placas meritorias, Premios a la Excelencia, etc.)	①	2	3	4
46	Cuando una posición de niveles jerárquicos superiores se encuentra vacante, se evalúa la posibilidad de que ésta sea cubierta por personal interno.	①	2)	3	4
47	Las instalaciones están acondicionadas apropiadamente según el tipo de actividad que se realiza (lluminación, Espacio, Ventilación, mobiliario, etc.).	①	(2)	3	4
48	El supervisor solicita opinión antes de tomar cualquier-decisión relativa a la Unidad	①	2)	3	(4)

II	Específicamente estoy satisfecho con	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
۱	El entrenamiento que recibo	1	(2)	3	4
2	Los beneficios laborales que brinda la empresa (cobertura médica, utilidades, etc.)	1	(2)	(3)	4
3	La política de reconocimientos de la empresa	1	(2)	3)	4
4	El trato que recibo de mi supervisor	1	(2)	(3)	4
5	El acceso a las comunicaciones corporativas	1	(2)	3)	4
6	Me gusta el tipo de trabajo que realizo	1	(2)	3)	4

FACTORES	ITEMS
Comunicación	1, 4,11,14,18,20,27,43,48
Estructura de la Organización	5, 21,26,29,36,42
Desarrollo de Carrera	2, 6, 12, 30, 31, 44, 49, 53, 56, 57
Motivación	8, 33, 46, 55
Liderazgo	9, 15, 19, 22, 37
Trabajo en Equipo	3, 10, 17, 23, 34, 41, 47, 51
Manejo de Conflictos	24, 25, 28, 35, 39

Anexo 2. Carta de ofrecimiento del servicio de consultoría



Caracas, 26 de Octubre del 2000

Sres.: Baker Hughes INTEQ Presente.-

> Atn: Ing. Pedro Lezama Gerente de MWD

Estimados Señores,

Nos es grato dirigirnos a ustedes, con la finalidad de presentarles y ofrecerles nuestros servicios como Consultores en el área de Desarrollo Organizacional. Somos estudiantes de Maestría en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y actualmente debemos cumplir con un requisito académico que nos exige el diagnóstico e intervención en una organización. Es por esta razón que hemos decidido contactar a su prestigiosa empresa para solicitar su colaboración y nos sea permitido llevar a cabo nuestras actividades en su departamento, teniendo en cuenta que nuestro trabajo final ofrecerá información valiosa acerca del estado actual de su ambiente interno (satisfacción laboral, estilo gerencial, motivación, entre otras).

El Objetivo de nuestro Diagnóstico Organizacional será proporcionar métodos alternativos de recopilación de información que puedan ayudarlos a reconocer y medir la gravedad de los posibles problemas de esta organización como un primer paso para diseñar los planes de cambio necesarios. La importancia del Diagnóstico Organizacional radica en que cuanto mayor es la percepción de los problemas esenciales de la organización, mayor posibilidad existe de diseñar e implementar estrategias para resolverlos, así como para reforzar las prácticas organizacionales.

El Diagnóstico sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento organizacional. No obstante, nuestro servicio es esencialmente un servicio de asesoramiento, esto significa que la relación por establecer no contempla la obligación por nuestra parte de tomar decisiones en nombre de la gerencia. No tenemos ninguna facultad para decidir cambios y aplicarlos. Aun cuando una de las consultoras trabaja para esta empresa, es importante aclarar que prestaremos un servicio independiente tratando de ser objetivos en todo momento, por lo que haremos una evaluación de la situación recomendando con franqueza las medidas que debe tomar la unidad sin involucrar nuestros propios intereses.

Consideramos relevante señalar que, aun cuando contamos con la experiencia y trayectoria profesional que nos posibilita estipular honorarios profesionales por el servicio que prestamos, nosotras brindaremos nuestra asesoría sin costo alguno; sin embargo, quisiéramos que evaluaran la posibilidad de colaborar con nuestros gastos de traslado a sus oficinas del interior del país. Entendemos que nos están brindando su apoyo al permitirnos entrar en su organización y obtener información, sin embargo, tenemos presente que la realción por establecer debe ser de ganar-ganar, por tal motivo también consideramos que la ayuda producto de nuestro estudio organizacional tiene un valor estratégico para Baker Hughes INTEQ.

Sin más por los momentos y seguras de contar con su apoyo, nos suscribimos.

Lic. Ruth Zambrano.....Lic. Noelia Cordero



Objetivo General

Examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo para descubrir los factores que lo ocasionan e influyen en él con la finalidad de evaluar el Clima Organizacional en la unidad MWD de **Baker Hughes Inteq**.



OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

Objetivos Específicos.

- •Identificar la situación actual de la unidad MWD (su ambiente interno y su entorno)
- •Definir un conjunto de factores que permitan delimitar cada uno de los componentes que conforman el Clima Organizacional de la unidad MWD de **Baker Hughes inteq**.
- •Orientar al cliente en la decisión sobre las actividades a desarrollar para la solución del problema.
- •Identificar y priorizar las principales oportunidades y limitaciones del estudio (tecnológicas, administrativas y/o gerenciales).

Noelia Cordero y Ruth Zambrano



MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

El Cuestionario

Entrevista

Diagrama de afinidad (Jiro Kawakita)

Recuperación de datos registrados



FACTIBILIDAD O PRINCIPALES RETOS:

Distancia física

Costos

Proceso de Negociación

Acceso a información necesaria

Compromiso formal



FACTIBILIDAD O PRINCIPALES RETOS:

Distancia física

Costos

Proceso de Negociación

Acceso a información necesaria

Compromiso formal



SATISFACCIÓN LABORAL (Definición sobre la cual trabajaremos)

Muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con los que intervienen en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él en comparación con los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. Se trata en más detalle de la percepción que los empleados tienen sobre las oportunidades de ascenso, desarrollo profesional, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, las políticas de la organización, la supervisión, disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad. (Modelo desarrollado por Herzberg)



FACTORES:

Comunicación

Estructura de la Organización

Motivación

Liderazgo

Trabajo en Equipo

Manejo de Conflictos



INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Este instrumento esta organizado en tres partes: la primera contiene 48 afirmaciones y la segunda contiene 5 afirmaciones. Su tarea consiste en:

A.- Evaluar cada una de las afirmaciones según la siguiente escala:

- 1.- Totalmente en Desacuerdo
- 2.- En Desacuerdo
- 3.- De Acuerdo
- 4.- Totalmente de Acuerdo

Noelia Cordero y Ruth Zambrano



INSTRUMENTO

EJEMPLOS DE LAS AFIRMACIONES

PRIMERA PARTE: CUAN DE ACUERDO ESTA USTED CON QUE EN ESTA EMPRESA.	fotalments en Desacuer	En Dessouerdo	Se Acuerdo	fotalmente De Acuerdo
Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.	0	②	<u> </u>	①
Se conocen las responsabilidades del cargo que desempeñan el personal.	①	(2)	3)	4
	et a conscenii		-	
Las decisiones se toman por consenso de todos los miembros de la unidad.	0	2)	3	(4)

Noelia Cordero y Ruth Zambrano



INSTRUMENTO

EJEMPLOS DE LAS AFIRMACIONES	Г	ľ	T	
SEGUNDA PARTE:	en Desacuerdo	op.		otalmente De Acuerdo
Específicamente estoy satisfecho con	Totalmente er	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente
El entrenamiento que recibo	1	(2)	3	4
La política de reconocimientos de la empresa	1	(2)	(3)	4



CLASIFICACIÓN

VARIABLE	# de indicadores	Máximo posible
Comunicación	1,4,10,12,15,17,24,37,41	36
Estructura de la Organización	5,18,23,26,28,32,36,47	32
Desarrollo de Carrera	2,6,11,27,38,42,44,46	32
Motivación	7,29,35,39	16
Liderazgo	8,13,16,19,33,48	24
Trabajo en Equipo	3,9,20,30,40,43	24
Manejo de Conflictos	21,25,31	12



ESTADÍSTICOS UTILIZADOS:

- La Mediana
- Valores Mínimos
- Valores Máximos
- Análisis de Componentes Principales:

Permite comprender mejor la estructura de correlación existente entre las variables que definen un sistema de producción y establecer hipótesis sobre la interrelación existente entre las mismas (CHATFIELD y COLLINS, 1980). Es un método esencialmente descriptivo

Este método de clasificación es particularmente importante en trabajos donde se tomen en cuenta variables cuyo carácter de medición introduzca sesgo debido a la subjetividad del que da la respuesta y a otro tipo de situaciones particulares que intervengan en el sistema en estudio.