

WAT0791



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE LAS INTERRELACIONES ENTRE DESARROLLADORES EN UNA ORGANIZACIÓN DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Luis Emilio Navarro Pérez

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Oscar Giménez

Caracas, Mayo de 2015

Dedicatoria

Dedico este trabajo

... A Dios por darme la vida en un núcleo familiar maravilloso

... A mi madre, que me ha acompañado en todas las etapas de mi vida, brindándome sus consejos y compartiendo mis alegrías y mis tristezas.

... A mi padre, que a pesar de haber partido al cielo de manera anticipada, nos cuida y nos protege enviándonos la bendición sagrada.

... A Daniel Enrique, a quien le estaré eternamente agradecido por todo el aprendizaje y apoyo brindado a lo largo de estos años.

... A mis compañeros y amigos.

Agradecimiento

A Dios y al Espíritu Santo, por darme la fortaleza de afrontar los obstáculos y cumplir las metas que me propongo.

A mis padres y amistades que depositan un voto de confianza en todos los proyectos que emprendo y me acompañan de manera incondicional en la consecución de los objetivos.

A la Prof. María Elena Hoffman por su apoyo y guía durante el desarrollo del eje de consultoría.

A mi asesor, Prof. Oscar Giménez, por sus recomendaciones oportunas en el desarrollo de este trabajo.

A mi compañero, Daniel Enrique, que contribuyó con su conocimiento y apoyo a la realización del proceso diagnóstico-intervención en la organización cliente.

Índice General

Introducción	9
CAPITULO I.....	10
Planteamiento del problema.....	10
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación.....	13
CAPITULO II.....	14
Marco Organizacional.....	14
Reseña Histórica	14
Visión.....	14
Misión	14
CAPITULO III.....	16
Marco Teórico.....	16
Desarrollo Organizacional.....	16
El Diagnóstico	18
Modelo de Diagnóstico Organizacional	20
Modelo de Marvin Weisbord (1976)	21
Propósito	22
Estructura	23
Relaciones	24
Recompensas.....	24
Mecanismos Útiles.....	25
Liderazgo.....	25

Locus de Control.....	25
CAPITULO IV	30
Marco Metodológico	30
Tipo de Investigación.....	30
Técnicas e Instrumentos	30
Población Objetivo	31
Variable	31
Determinar las dimensiones del Modelo de Marvin Weisbord (1976) de la Organización.....	31
Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002).....	31
Operacionalización de las Variables.....	33
Procedimiento Operacional.....	35
Levantamiento de Información	35
Técnicas de recolección de información.....	35
Caracterización de la Organización según Modelo de Marvin Weisbord (1976).....	35
Validez de la encuesta aplicada para caracterizar a la Organización según Modelo de Marvin Weisbord (1976)	36
Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002).....	36
Validez de la encuesta aplicada para Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002)	36
Tabulación de los resultados	37
Proyección Conductual de Locus de Control Interno Udai Pareek (2002)	37
Proyección Conductual de Locus de Control Externo asociado a la influencia externa de Otros por Udai Pareek (2002).....	37

Índice de Gráficos

Figura 1. Organigrama Constructora de Tecnología 2010, C.A.....	15
Figura 2. Modelo de Marvin Weisbord (1976).....	18
Figura 3. Mapa de ruta metodológica	38
Figura 4. Mapa sistémico para orientar la caracterización de la Organización	39
Figura 5. Caracterización de la Organización Modelo Weisbord (1976)	40
Figura 6. Caracterización de la Organización Modelo Weisbord (1976) Dimensión: Relaciones.....	41
Figura 7. Caracterización de la Organización Modelo Weisbord (1976) Dimensión: Recompensas.....	42
Figura 8. Resultados Locus de Control de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002).....	43
Figura 9. Resultados Locus de Control Interno de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002).....	44
Figura 10. Resultados Locus de Control Externo de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002) Orientación: Otros.....	45
Figura 11. Resultados Locus de Control Externo de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002) Orientación: Oportunidad.....	46

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título

DIAGNÓSTICO DE LAS INTERRELACIONES ENTRE DESARROLLADORES EN UNA ORGANIZACIÓN DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

Autor: Luis E. Navarro P.

Asesor: Oscar Giménez

Resumen

El presente trabajo especial de grado se realizó en una empresa de soluciones tecnológicas a través del desarrollo de software, la cual se diagnosticó usando el Modelo de Marvin Weisbord (1976) a través de la percepción de sus Analistas Desarrolladores a quienes además se determinó su Locus de Control. El objetivo general fue diagnosticar las interrelaciones entre el equipo de trabajo de los Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de Constructora de Tecnología 2010, C.A. Los objetivos específicos fueron: determinar las dimensiones: propósito, estructura, mecanismos útiles, relaciones, recompensas y liderazgo según el Modelo de Marvin Weisbord (1976) de acuerdo a la percepción de los Analistas Desarrolladores de la Organización; y, determinar el Locus de Control de los Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de la Organización. Como marco teórico fue utilizado el modelo de Marvin Weisbord (1976). La investigación fue evaluativa-diagnóstica, tipo descriptiva. Se aplicó una encuesta para determinar el Locus de Control de los Analistas Desarrolladores utilizando el instrumento de Udai Pareek (2002). La población por ser pequeña, se consideró el objeto de estudio y estuvo conformada por catorce (14) Analistas Desarrolladores. Como resultado del análisis y la correlación sustentada en el estadístico: media, se evaluó la Organización resultando con menor ponderación las dimensiones: Recompensa y Relaciones, derivado de la percepción de los Analistas Desarrolladores, quienes presentaron una alta orientación interna, lo cual el reconocimiento está asociado a la necesidad de reconocimiento.

Palabras claves: Locus de Control, Recompensa, Relaciones

Introducción

La presente investigación se centró en diagnosticar la interrelación entre el equipo de Analista Desarrolladores, el estudio del Locus de Control (interno y externo), así como determinar la adaptación de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. al Modelo de Marvin Weisbord (1976), la organización está dedicada a brindar soluciones tecnológicas desarrollando software para la atención de clientes mediante plataforma de voz, siendo el objeto de estudio la totalidad de Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas.

La metodología aplicada se fundamentó en el Modelo de Marvin Weisbord (1976) cuyos resultados permitió aplicar una encuesta según Udai Pareek (2002) determinándose el Locus de Control, generando un análisis correlacionado de las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores y su entorno.

El presente trabajo siguió una línea de investigación evaluativa-diagnóstica, tipo descriptiva, pues se aplicaron instrumentos para caracterizar a la Organización y determinar el Locus de Control de la población objetivo.

De los resultados que arrojó el Modelo de Weisbord (1976) se hizo necesario focalizar en las dimensiones: recompensa y relaciones, que fue reforzado con una alta orientación interior del Locus de Control de sus Analistas Desarrolladores, lo que permitió abordarlas usando su fortaleza interna.

El trabajo de investigación ejecutó una planificación dividida por capítulos: planteamiento del problema, marco organizacional, marco teórico, y marco metodológico, tipo de investigación, análisis y discusión de resultados, conclusión y recomendaciones, permitiendo el logro de los objetivos trazados.

CAPITULO I

Planteamiento del problema

Las Organizaciones se han visto en la necesidad de estudiar el comportamiento de sus colaboradores desde el punto de vista de cumplimiento de expectativas, que se alcanza al satisfacer sus necesidades, por ello se mantienen en un cambio de forma constante tanto en el sector público o privado.

Al caracterizar a la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A, de acuerdo al Modelo de Weisbord (1976) se evaluó las dimensiones: propósito, mecanismos, relaciones, reconocimiento, recompensa, estructura y liderazgo, entendiéndose que el potencial a desarrollar se encuentra en el interior del individuo relacionado con el Locus de Control cuya orientación se refleja en la forma en que una persona ve lo que sucede en una organización; es decir, la cantidad de control que la persona cree que él o ella tiene en asuntos importantes de la organización, la cantidad de control que la persona cree está en manos de algunos otros, y en qué grado la persona cree que los eventos son una cuestión de suerte.

Mitchell, Smyser, & Wood, (1975) reveló una relación entre el Locus Interno y comportamientos organizacionales, los internos experimentan mayor satisfacción laboral que los externos. Los internos también preferían un estilo de gestión participativa, y ello conduce a recompensas, mientras que los externos prefieren un estilo directivo. Los supervisores con una orientación interna creían que el poder persuasivo fue el enfoque más productivo, mientras que sus homólogos externos se basó en el poder coercitivo.

Las relaciones interpersonales de los desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas en el área de Desarrollo objeto de estudio en la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A incide en la ejecución y resultados de los

proyectos de desarrollo, se origina la inquietud: ¿De qué manera las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores inciden en la caracterización de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A?

Objetivo General

Diagnosticar las interrelaciones entre el equipo de trabajo de los Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de Constructora de Tecnología 2010, C.A.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las dimensiones: propósito, estructura, mecanismos útiles, relaciones, recompensas y liderazgo según el Modelo de Marvin Weisbord (1976) de acuerdo a la percepción de los Analistas Desarrolladores de la Organización.
- ✓ Determinar el Locus de Control de los Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de la Organización.

Justificación

La optimización en el proceso que involucra la entrega oportuna y dentro de los plazos, los proyectos ejecutados por los Analistas Desarrolladores, requiere de un trabajo en equipo, reuniones multidisciplinarias entre ellos y las personas que formulan el requerimiento convirtiéndose en el usuario final, ello relaciona la toma de decisiones para el logro de los objetivos de una forma fácil y efectiva de acuerdo a la investigación realizada por Kisnerman (1977) por ello debe aplicarse una adecuada recolección de información, discusión, comunicación y evaluación de tareas por parte de los miembros del equipo.

Udai Pareek (2002) en su trabajo de investigación, encontró dos actitudes contrastantes respecto a la forma de recompensas y los resultados. Algunas personas creen que de ninguna manera podemos predecir ni influenciar significativamente una serie de eventos o sucesos, mientras que otras personas creen que podemos hacer las dos cosas. Las cuestiones relacionadas con la predicción y la causalidad de los asuntos sociales y personales, ha intrigado a filósofos, políticos, científicos de la conducta y los psicólogos por igual.

Con el fin de apuntar a los objetivos organizacionales es necesario caracterizar a la Organización a fin de conocer el entorno interno y externo que la rodea, por otro lado es importante la percepción de sus colaboradores, focalizado en sus Analistas Desarrolladores, población objeto de estudio por la naturaleza y el mercado en que se desenvuelve la Constructora de Tecnología 2010, C.A, estudiando el Locus de Control para orientar los resultados empleando el poder interno.

CAPITULO II

Marco Organizacional

Reseña Histórica

Constructora de Tecnología 2010, C.A, es una organización privada la cual fue fundada en el 2010. Se dedica al desarrollo de software que permiten administrar en tiempo real, presencial o a distancia de Plataformas Tecnológicas sobre Voz o IP orientado al negocio de Centros de Contacto en Caracas con la cual tiene proyección al interior del país.

Se ofrece la administración y control del centro de contacto desde cualquier lugar (nube) con acceso a internet, con distintas habilidades y perfiles de acuerdo a la estructura jerárquica que se defina.

Visión

Posicionarse en el Mercado Nacional e Internacional como empresa de Desarrollo Tecnológico referente para la Soporte y Gestión en el Manejo de la Operación de forma remota para Servicios Multiplataforma de Centros de Contacto.

Misión

Brindar Atención y Soporte en el Manejo de la Operación a nuestros Clientes, con Calidad de Servicio, garantizando una satisfacción en el Control a distancia de los Indicadores de Gestión de su Centro de Contacto con herramientas flexibles y parametrizables.

Figura 1. Organigrama Constructora de Tecnología 2010, C.A.
Organigrama:

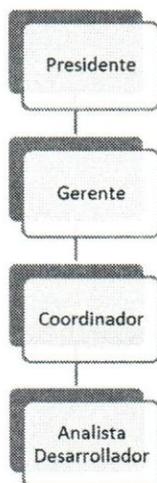


Tabla 1. Segmentación demográfica, Constructora de Tecnología 2010, C.A.

Constructora de Tecnología 2010, C.A, es una organización conformada por 17 personas con relación de trabajo a tiempo indeterminado, los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Cargo	Número de personas
Presidente	1
Gerente de Sistemas	1
Coordinador	1
Analista Desarrollador	14

Fuente: Constructora de Tecnología 2010, C.A

CAPITULO III

Marco Teórico

Desarrollo Organizacional

El avance del Desarrollo Organizacional hasta nuestros días, le ha permitido definir a Bennis (1969) "El Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las Organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios."

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo impulsado desde la Alta Gerencia de la Organización, por su parte French (1996) lo describe como un proceso sistémico planificado, en el que se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las Organizaciones, con el objetivo de incrementar la eficiencia organizacional. Se caracteriza por:

- Conceptualmente es una estrategia gerencial.
- Técnicas y planteamientos responden a exigencias del mercado interno y externo.
- Trabajar concretamente en situaciones de cambio organizacional
- Maneja y utiliza la cultura organizacional para llegar a los niveles de la organización y modificar aspectos estructurales-fundamentales.
- Necesita un agente de cambio (consultor) interno o externo para ser implantado.
- Se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (psicología)
- Ayuda a la organización a alcanzar la eficiencia.

- Maneja la técnica de la investigación-acción, trabajando en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- Trabaja en los aspectos formales e informales de la organización.
- Es un programa a corto plazo.

Robbins (1987) define las variables del Desarrollo Organizacional del tipo dependiente e independiente, dentro de las cuales se pueden citar:

- Productividad a medida que se tiene eficacia (logro de metas) y ser eficientes con la optimización de recursos disponibles.
- Ausentismo dentro de los estándares aceptables, ya que se traduce en costo para la estructura de la organización, especialmente en aquellas posiciones que son insustituibles y de oportunidad, por ejemplo: Atención al Cliente.
- Satisfacción de los colaboradores, representado por las recompensas o reconocimiento que el trabajador recibe por su esfuerzo y que los colaboradores acepten y estén convencidos de que es lo que merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Nivel Individual, son todas aquellas que poseen una persona y son innatas como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, que son posiblemente modificables por la Organización y tendrán incidencia en su comportamiento.
- Nivel Grupal, el comportamiento que tienen las personas al momento de estar en contacto con otras.

En la diversidad de conceptos que encierran el término Desarrollo Organizacional, la mayoría de los autores coinciden en que una de las principales funciones del Desarrollo Organizacional es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la

organización, para el consecuente alcance de los objetivos y eficiencia organizacional, según desprende la conclusión de Garzón (2005) de su publicación del Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado.

El Diagnóstico

Garzón (2005) establece tres componentes básicos en los programas de Desarrollo Organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa, siendo el Diagnóstico una recopilación continua de datos acerca del todo como unidad desde el punto de vista sistémico, incluyendo subunidades, procesos que las interrelaciona, cultura, entre otros objetos de interés.

El diagnóstico tiene como finalidad estudiar el sistema o las subunidades de interés focalizados en el interés del Cliente, de este proceso surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema que afronta la Organización.

Beckhard (*et al*, 1988) subraya la importancia del Diagnóstico como sigue:

“El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común, estudia qué constituye a la Organización total”

Las organizaciones son usualmente planificadas, inclusive desde el momento de su fundación son objeto de cambios constantes y conscientes, sin embargo, al estar integradas por individuos, su comportamiento no es predecible.

El diagnóstico organizacional es justificable e imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en aras de cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Burke (1988) define al diagnóstico organizacional como:

“Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el cual podemos diagnosticar las amenazas y debilidades que

existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio”

Vidal Rosario (2011) indica que la organización debe mantenerse en constante cambio adaptándose a las necesidades del entorno, tales como: crecimiento de la organización, mejorar la productividad y calidad de sus bienes y servicio a sus clientes, en los cambios de personal, adaptación de nuevas estructuras organizativas, mejora del clima laboral y motivación de sus empleados, para ello se emplea el diagnóstico organizacional pues permite descubrir, cuales son los aspectos que se deben mantener, modificar o cancelar en toda la organización o en una parte de ella.

De acuerdo a Burke (1988) se pueden citar ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional:

Ventajas:

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- Detecta problemas en el ambiente de trabajo, este es con bajos recursos y a corto plazo.
- Se genera un ambiente participativo.

Desventajas:

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer conflicto entre los colaboradores.
- El diagnóstico puede ser manipulado.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar la raíz del problema, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones

adecuadas, también juega un papel preponderante la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis, pero en cualquier caso se trata de realizar un análisis sistémico e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

Modelo de Diagnóstico Organizacional

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. De acuerdo a Rodríguez Mancilla (2001):

“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”

Existe gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan hacia diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos orientados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, aspectos financieros y otros meramente informáticos, sin embargo, para fines del presente estudio se considera los modelos orientados al comportamiento humano, que según Burke (1988) expresa:

“Esos modelos tienen como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas.”

Debido a la necesidad sentida de la organización y a la percepción de la entrevista inicial se selecciona el modelo de Marvin Weisbord (1976) porque facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de los Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de la Organización Constructora de Tecnología 2010, CA.

Modelo de Marvin Weisbord (1976)

French y Bell (1996) describe su modelo como:

“Una pantalla de radar, señales luminosas que hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad, este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización”

El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas, French y Bell (1996) expresan que la distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría de Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización, en ambos casos se debe tomar especial interés en los procesos.

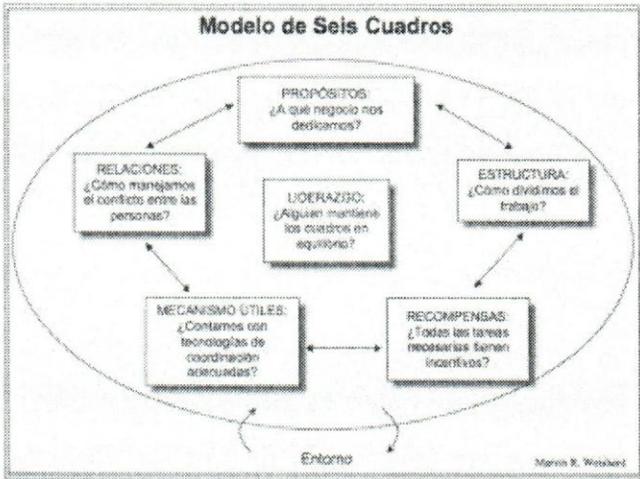
En su mismo modelo, Weisbord (1976) propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encamina al futuro, estructura las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.

Burke (1988) menciona que este modelo es particularmente útil cuando:

- El consultor no dispone de tiempo como sería deseable el diagnóstico.
- Es necesario un mapa organizacional (organigrama) que plasme de manera sencilla las funciones necesarias para un servicio eficiente y eficaz relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio
- Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

El Modelo de Marvin Weisbord (1976) identifica seis áreas críticas: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos, relaciones y liderazgo, este último se encarga de mantener el equilibrio de cada cuadro para eficiencia y salud de la Organización

Figura 2. Modelo de Marvin Weisbord (1976)



Fuente: <http://modelodeseiscuadros.blogspot.com/>

Propósito

La responsabilidad de la dirección en las organizaciones es determinar: ¿Qué es la organización? y hacia dónde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, misma que se debe comunicar a sus colaboradores

Münch (2005) afirma que los propósitos de una organización son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Por su parte Steiner (1999) indica que si todos los colaboradores conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

Ambos autores Steiner (1999) y Münch (2005) coinciden en la importancia de los propósitos de la organización, ya que:

- Proporcionan guías y son los pilares de la planeación
- Crean la naturaleza de la organización
- Estructuran la forma de distribución de los recursos
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Define el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccionar el destino de la misma.

Estructura

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requiere un marco de actuación para funcionar, soportado en la estructura organizativa.

Franklin (2004) define el organigrama como la representación gráfica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos de la empresa.

Fernández (1999) por su parte indica que en la estructura organizacional se presentan dos tipos de personal, el primero que contribuye directamente en alcanzar los objetivos de la organización (personal de línea de negocio) y aquellos que sirven de apoyo y asesoran al personal (staff), por ello es de vital importancia la estructura, pues determina el grado de participación que tienen los colaboradores en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se interrelacionan los distintos niveles.

Relaciones

Las personas nunca tienen los objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación conduce a alguna especie de conflicto, esto puede evitarse si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.

Chiavenato (2007) indica que el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa, en el sentido que proporciona los medios para transmitir la información vital para las actividades y la obtención de las metas, la información puede ser medios formales e informales de comunicación, entendiéndose que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común.

Recompensas

También llamadas compensaciones dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.

Werther (2008) indica que la finalidad de las recompensas es garantizar la satisfacción de los colaboradores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización.

De acuerdo a Kreitner, Robert (1998) plantea que existen dos tipos de recompensas:

- **Extrínsecas o Tangibles:** representada por la compensación financiera y material
- **Intrínsecas o Intangibles:** representada por: promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

Mecanismos Útiles

Burke (1988) define los mecanismos útiles como los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales. Los mecanismos útiles son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a realiza sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

Liderazgo

Madrigal (2005) expresa que el liderazgo es una expresión de poder en las relaciones sociales y por consiguiente en las organizaciones, el liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

Marvin Weisbord (1976) hace énfasis en que el liderazgo, dada su capacidad de influir en los demás es la encargada de mantener el equilibrio las otras cajas del modelo, por ello el liderazgo se ubica en la caja central del modelo.

Locus de Control

El Locus de Control es un elemento motivacional y se define como el nivel de internalidad que posee el individuo, que difiere en la medida en que se considera que, los resultados de una acción están influidos por fuerzas internas (propias) o externas, es decir, al grado en el cual una persona percibe los eventos de su vida como consecuencia de sus propias acciones (control interno) o de fuerzas externas tales como el destino, el azar u otras personas (control externo).

Por lo anterior, se puede definir los factores que explican el potencial de la conducta humana, distinguiéndose tres grupos de individuos:

- a) El interno, que cree que el mundo es ordenado y siente que tiene el control sobre los acontecimientos que suceden,
- b) El externo, que cree que todo el mundo es ordenado por razones asignadas a la suerte y el azar,
- c) Aquellos que consideran que otros factores o personas más poderosas que él, son las que tienen control sobre lo que sucede en su vida.

De acuerdo a Udai Pareek (2002) hay dos actitudes contrastantes respecto a la forma de recompensas y los resultados, algunas personas creen que de ninguna manera podemos predecir ni influenciar significativamente una serie de eventos o sucesos, mientras que otras personas creen que podemos hacer ambas cosas.

Uno de los términos más populares desarrollados para la discusión de estos temas es el locus de control. Esto fue sugerido por Rotter (1954) y posteriormente se genera gran cantidad de investigación en este sentido. El concepto se basa en la medida en que las personas perciben las contingencias que afectan a los resultados. Las personas que tienen bajas percepciones de tales contingencias se dice que tienen un locus de control interno; creen que sus propias acciones producen resultados. Los que tienen altas percepciones de contingencias se caracterizan por un locus de control externo; ellos creen que los resultados son el resultado de contingencias más que de sus propias acciones. Locus de Control internos y externos están representados por los términos de interioridad y exterioridad, respectivamente. Del mismo modo, las personas con alta internalidad se llaman internos; aquellos con alta externalidad, lo externo. Internalidad está relacionado con la eficacia y el ajuste. Cuando se compara con lo externo, por su parte los internos se reconocen a ser más sensibles a la nueva información, más observador, más probabilidades de atender a los eventos que ayudan a resolver las incertidumbres (Lefcourt & Wine, 1969), y más propensos a tanto intencional y ocasional (Wolk y Ducette, 1984). La asociación de interioridad con diversos aspectos de aprendizaje (por ejemplo, la curiosidad, afán de obtener la información, la sensibilización y el deseo de comprender las situaciones y sus

contextos, y la capacidad de procesar la información disponible) parece tener sentido. Por ejemplo, Influenciar o controlar los resultados obtenidos de acuerdo a una persona con enfoque interno (Locus de Control Interno) debe adquirir mayor cantidad de información posible y luego es que procesa la información lo más rápidamente posible. La evidencia apoya la hipótesis de que una persona con locus de control interno conduce a logros académicos (Crandall y Katkovsky, 1965; Harrison, 1968; Lessing, 1969).

Algunos estudios también han demostrado una correlación alta y positiva entre la interioridad y la perseverancia, que se caracteriza por el tiempo extra dedicado al trabajo (Franklin, 1963), continua participación en las tareas difíciles y complejas, y la voluntad de aplazar gratificación (Mischel, 1966). Lefcourt (1976) resume la investigación sobre la relación entre la interioridad y la gratificación diferida. Alcanzar las metas requiere el aplazamiento de la gratificación; y la persistencia en el esfuerzo requiere dedicación exclusiva, lo que no es posible a menos que la tentación de la gratificación inmediata sea resistida. Personas con alto Locus de Control Interno creen que sus esfuerzos conllevan a resultados favorables, que pueden confiar en su propia comprensión y la previsibilidad.

Por el contrario, lo externo percibe una falta de previsibilidad personal y temiendo que los factores externos imprevistos afectarán sus resultados, les puede resultar más atractivo para buscar la satisfacción inmediata que tratar de alcanzar los objetivos a largo plazo.

La Internalidad se encontró que era una característica importante de personas con alta motivación al logro (McClelland, 1961), se sabe además que el locus de control interno genera la toma de riesgo moderado o calculada, y un estudio indicó que la correlación entre la motivación de logro y la preferencia por el riesgo moderado fue significativa y positiva entre los internos, pero casi nula entre los externos (Wolk y Ducette, 1984).

La Internalidad parece ser la piedra angular del proceso de valoración, que incluye la conciencia de los propios valores, la voluntad de declarar esos valores en

público, y su adhesión a los mismos y el comportamiento asociado con ellos, a pesar de las presiones externas.

Este proceso de desarrollo de las normas éticas y el uso de esas normas, incluso en períodos de crisis, también se ha llamado centro de dirección y es dirigido por el propio individuo, internaliza las normas en lugar de simplemente ajustarse a las expectativas externas, normas o presiones.

Algunos estudios han indicado una relación significativa entre la interioridad y la moralidad, la que conduce a la resistencia de la tentación (Johnson, Ackerman, Frank, y Fionda, 1968), ayudando a los demás (Midlarski, 1971), y bajo maquiavelismo (Miller & Minton, 1969). Al parecer, la interioridad es importante en el desarrollo de estándares para juzgar la propia conducta. Tanto la autonomía personal y la responsabilidad están implicadas en el proceso de valoración, que es necesario para el desarrollo de una sana y proactiva sociedad.

Un estudio revela relaciones entre interioridad y ciertas actitudes y comportamientos organizacionales (Mitchell, Smyser, & Wood, 1975). Por ejemplo, internos experimentan mayor satisfacción laboral que los externos. Internos también preferían un estilo de gestión participativa, mientras que los externos prefieren un estilo directivo. Además comparaciones indicaron que creían que los componentes internos de trabajo duro era más probable que conduzca a las recompensas y que tenían un mayor control sobre las formas en las que trabajaban. Los supervisores con una orientación interna creían que el poder persuasivo fue el enfoque más productivo, mientras que sus homólogos externos se basó en el poder coercitivo.

Además, el uso de recompensas, el respeto, y la experiencia fue visto por los supervisores centrados internamente como la forma más eficaz para influir en los subordinados; aquellos con una orientación externa emplearon la coerción y sus posiciones formales como enfoque más eficaz.

La suma de estos resultados indica que la internalidad juega un papel importante en el desarrollo humano y en sentido de la vida organizacional. Sin embargo, el interior paga un precio.

Aquellos que perciben sus propias capacidades y acciones como el único responsable de sus fracasos son propensos a experimentar el estrés. Ante condiciones adversas a factores externos pueden ayudar a las personas a hacer frente de manera más efectiva, para percibir la realidad social en la perspectiva adecuada, para luchar contra la injusticia, y para corregir situaciones indeseables.

Rotter (1966) desarrolló el primer instrumento para medir la interioridad y exterioridad. Aunque el instrumento de Rotter se ha utilizado ampliamente en la investigación y la formación, el concepto unitario de interioridad ha sido cuestionado. Sobre la base del análisis de los factores de las respuestas en el instrumento de Rotter, varios estudios encontraron multidimensionalidad en el instrumento de Rotter, que parecía contener elementos relacionados con el control de la ideología, control de personal, ideología modificada del sistema, y la raza (Gurin et al, 1969; Guttentag, 1972; McDonald y Tseng, 1971; Minton, 1972; Mirels, 1970). Levenson (1972) Se cuestionó poner tres factores externos (oportunidad, el destino, y otros poderosos) juntos.

Levenson también propuso una nueva escala para medir la interioridad y exterioridad; en lugar de ver estos elementos a lo largo de un continuo, Levenson propuso para medir tanto la interioridad (I) y la externalidad (E). Además, Levenson con dos subescalas de externalidad: uno para medir influencia percibida de azar (CE) y la otra para medir la influencia percibida de otros poderosos (EO). Gutkin, Robbins, y Andrews (1985) reportaron resultados de análisis factorial de una escala de locus de control que revelaron factores internos y externos.

CAPITULO IV

Marco Metodológico

De acuerdo a lo establecido por Barrios (2006) en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, el marco metodológico se fundamenta en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta orientada a solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones.

Tipo de Investigación

Barrios (2006) indica que la investigación de campo se entiende por el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, haciendo uso de métodos característicos, por ello, la presente investigación, de acuerdo al objetivo planteado, es evaluativa-diagnóstica, tras aplicar una encuesta a los Analistas Desarrolladores de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.

De acuerdo al objetivo de la investigación, es descriptiva, pues permitió caracterizar a la Organización y además medir competencia asociada a Locus de Control: Interno y Externo de los Analistas Desarrolladores. Se tipificó como primaria, dado que la recolección de los datos se obtiene de la aplicación de encuestas realizadas, la recolección de datos se realizó en un tiempo único, por ello, la investigación fue del tipo transversal, y su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

Técnicas e Instrumentos

Para recopilar la información se utilizó una encuesta anónima auto-administrada contentiva de treinta (30) reactivos o ítems basadas en una escala de medición tipo Likert, cuyo continuo fue del 1 al 4, cuyos resultados se analizaron por categoría, obteniendo una medición cuantitativa que soporta la determinación de las

dimensiones: propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo de la organización según Weisbord (1976).

Por su parte para la determinar el Locus de Control, se aplicó una encuesta anónima auto-administrada a los Analistas Desarrolladores de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A, compuesta por un total de treinta (30) reactivos o ítems basadas en una escala de medición tipo Likert, cuyo continuo fue del 1 al 4, los resultados se analizaron por categoría, obteniéndose una medida de su Locus de Control Interno, Externo Otros y Externo Oportunidad

Población Objetivo

La población objeto de estudio en esta investigación, en vista de que es pequeña, la consideró completamente, es decir, un total de catorce (14) Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas dentro de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.

Variable

Determinar las dimensiones del Modelo de Marvin Weisbord (1976) de la Organización

Para la recolección de la información y la caracterización de la Organización, se aplicó el Modelo Organizacional de Marvin Weisbord (1976), el cual midió seis variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo.

Se decidió aplicar este modelo para realizar el diagnóstico, en virtud de que permite una visión de cada uno de los seis factores que lo conforman, y además hace inferencia del efecto que tienen entre sí dichos factores, identificando fortalezas y debilidades de la organización, lo cual orienta la planeación de acciones en el ámbito de su Desarrollo Organizacional.

Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002)

Para determinar el Locus de Control de los Analistas Desarrolladores se aplicó una encuesta de Udai Pareek (2002) que midió: Locus de Control Interno (I) y

Locus de Control Externo (E). La importancia de esta medición radica en la capacidad que tienen los equipos para alcanzar niveles de productividad y la consecución de objetivos que va más allá de su talento, pues el comportamiento de los equipos de trabajo se concibe como un proceso de interacción.

Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Items o Reactivos	Escala de Medición
Caracterización de la Organización según Modelo Weisbord (1976) Visión de cada una de las dimensiones de acuerdo a la percepción de los Analistas Desarrolladores.	Propósito Claridad de la meta y si los colaboradores apoyan el propósito de la organización La persona siente que tiene el control sobre los acontecimientos que le suceden	1. Las metas de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. están claramente establecidas 2. Las prioridades de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. son entendidas por los Analistas Desarrolladores. 3. Los integrantes de la Unidad de Desarrollo de Constructora de Tecnología 2010, CA tienen la información que se necesita para desempeñarse en su trabajo. 4. Conozco la razón de ser de mi gestión dentro de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. 5. Conozco la Misión de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.	Likert cuyo continuo: Nada (1pto) Poco (2 ptos) Parcialmente (3 ptos) Totalmente (4 ptos)
	Estructura Disposición y orden de las partes dentro de un todo	6. La división de trabajo de los Analistas Desarrolladores ayuda a progresar en el avance de tareas 7. Las tareas asignadas a los Analistas Desarrolladores contribuyen al logro de los objetivos organizacionales 8. Para reponer una vacante, Constructora de Tecnología 2010 CA realiza una evaluación priorizando al personal de activo de la Organización 9. La forma en que se distribuyen las responsabilidades de los Analistas Desarrolladores optimiza la gestión asignada 10. Las estructuras de apoyo a mi gestión me brindan las soluciones requeridas a mis necesidades 11. Se consultan su opinión al fijar las metas a su cargo en esta organización	
	Relaciones Relaciones cordiales, vínculos amistosos, reconocimiento y respeto de la personalidad humana	12. Las interacciones son cordiales entre su unidad de trabajo y el resto de las unidades de esta organización 13. Existen conflictos sin resolver en su unidad de trabajo 14. Esta organización cuenta con un equipo cohesionado que brinda apoyo mutuo a su unidad de trabajo 15. La relación interdepartamental se maneja en términos propios del profesionalismo.	
	Recompensas Recompensa a través de incentivos o reconocimientos	16. La organización periódicamente otorga un reconocimiento o incentivo a los miembros de su unidad por el trabajo realizado. 17. Esta organización al valorar su desempeño, establece las responsabilidades de cada proyecto. 18. Esta organización ofrece oportunidades a sus colaboradores de hacer carrera. 19. Esta organización ofrece cursos/talleres que brinden formación continua a los colaboradores adscritos a su unidad 20. Esta organización valora mi trabajo.	
	Mecanismos Útiles Planeación, control, presupuestos y los demás sistemas de información.	21. La forma en que se organiza las actividades realizadas por los Analistas Desarrolladores contribuye en alcanzar las metas propias del área. 22. Las unidades de apoyo (RRHH, Nómina, Planificación y Control) me brindan el soporte necesario para acompañar mi gestión como Analista Desarrollador. 23. Al presentarse una necesidad organizacional, Constructora de Tecnología 2010, CA cuenta con un área de apoyo para prestarle atención. 24. Los esfuerzos de planeación y control de Constructora de Tecnología 2010 CA son útiles para el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. 25. Las tareas o responsabilidades son distribuidas de manera eficiente a los integrantes del grupo de Analistas Desarrolladores.	
	Liderazgo Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	26. Mi proyección dentro de la Organización Constructora de Tecnología 2010, CA está orientada a ser como la gestión de mi jefe. 27. El jefe de los Analistas Desarrolladores realiza el seguimiento a las actividades asignadas al equipo. 28. Mi jefe impulsa mi gestión como Analistas Desarrollador, proyectando mi trabajo para futuras promociones dentro de la Organización. 29. Los resultados del área de desarrolladores están influenciados por el acompañamiento del jefe de unidad en los proyectos asignados. 30. Mi jefe representa el trabajo de la Unidad a la cual pertenezco	

Variable	Dimensión	Subdimensión	Items o Reactivos	Escala de Medición
Locus de Control Actitud que las personas desarrollan respecto al control de sus propios destinos.	Interno La persona siente que tiene el control sobre los acontecimientos que le suceden		1. Yo decido lo que me importa en la organización	Likert cuyo continuo: Rara vez o Nunca (0 pto) Poco (1 pto) Frecuentemente (2 pto) Muy Frecuentemente (3 pto) Casi Siempre o Siempre (4 pto)
			2. El curso de mi carrera depende de mí	
			3. Mi éxito o fracaso depende del esfuerzo que ejerzo	
			4. Completar exitosamente mis asignaciones se debe a mi planificación detallada y el trabajo duro	
			5. Mi éxito depende de mi competencia y el trabajo duro	
			6. La forma en que trabajo determina si recibo o no recompensas	
			7. Cualquier promoción que recibo será debido a mi capacidad y esfuerzo.	
			8. La calidad de mi trabajo influye en las decisiones en mis sugerencias en esta organización	
			9. Yo decido lo que me pasa en la organización	
			10. El grado en que soy aceptado por los demás en esta organización depende de mi comportamiento con ellos	
	Otros La persona considera que otros factores u persona más poderosa que él, tienen el control de lo que sucede en su vida		11. Las personas importantes controlan los asuntos en la organización	
			12. Mi carrera depende de mis superiores	
			13. Mi efectividad en la organización está determinada por mis superiores	
			14. Ser apreciado por mis superiores y darle una buena impresión influye en las decisiones de promoción	
			15. Preferencias de superiores determinan quien será recompensado en la organización.	
			16. Lo mucho que soy apreciado en esta organización depende de mis superiores	
			17. Si mis superiores no me quieren, no voy a tener éxito en esta organización	
			18. Mi éxito o fracaso depende de las personas que trabajan conmigo.	
			19. Mi ideas son aceptadas si yo hago que se oriente con los deseos de mi jefe	
			20. Los grupos de presión en esta organización son más poderosos que los individuos, y ellos controlan más cosas que los propios individuos.	
	Externo La persona siente que el control sobre los acontecimientos que le suceden están asociadas al destino, el azar u otras personas		21. La persona que se une a la organización lo hace como una ocurrencia accidental	
			22. La carrera de una persona es una cuestión de suerte	
			23. El éxito de una persona depende de las oportunidades que él reciba	
			24. El reconocimiento y la recompensa en la organización es una cuestión de suerte.	
			25. El éxito de mis planes es una cuestión de suerte	
			26. Recibir una promoción depende de estar en el lugar correcto en el momento adecuado.	
			27. Hacer que las personas me escuchen en esta organización es un asunto de suerte	
			28. Mi éxito o fracaso en esta organización es una cuestión de suerte	
			29. La mayoría de las cosas en esta organización están más allá del control de las personas que trabajan aquí.	
			30. La razón por la que soy aceptado por otros en esta organización es una cuestión de suerte	

Procedimiento Operacional

El programa de trabajo comprende la fase diagnóstica, el cual se dividió en las siguientes etapas:

Levantamiento de Información

En esta etapa se realizó una visita a la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A para el levantamiento de información inicial, celebrándose una reunión de trabajo con el Gerente de Sistemas de la Organización, allí se le expuso el proceso de intervención, ello permitió percibir su necesidad sentida, lo que se tomó como punto de partida de esta investigación.

La primera reunión con los Analistas Desarrolladores, cuya población es el objeto de estudio, se celebró con el apoyo del Gerente de Sistemas, quién colaboró con la logística: espacio físico, asistencia de participantes y convocatoria de asistencia, a través del correo electrónico corporativo, mediante tarjeta digital personalizada de invitación, indicando el objetivo de la reunión, lugar y hora de la actividad.

Las actividades de recolección de información fueron ejecutadas el mismo día, dado que han sido planificadas para corta duración, evitando la comunicación entre los participantes objeto de estudio, lográndose eliminar el sesgo de la información obtenida por este motivo.

La información documental permitió realizar un mapa sistémico, que acompañó la caracterización del entorno de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.

Técnicas de recolección de información

Caracterización de la Organización según Modelo de Marvin Weisbord (1976)

La técnica consistió en la aplicación de una encuesta anónima auto-administrada a los Analistas Desarrolladores de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. lo que permitió caracterizarla de acuerdo al Modelo de Marvin Weisbord (1976) orientado a: propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

La encuesta estuvo compuesta por treinta (30) reactivos o ítems basadas en una escala de medición tipo Likert, cuyo continuo fue del 1 al 4, cuyos resultados se analizaron por categoría, obteniendo una medición cuantitativa que soporta la caracterización de la organización según Weisbord (1976).

Validez de la encuesta aplicada para caracterizar a la Organización según Modelo de Marvin Weisbord (1976)

Se aplicó la encuesta a treinta y un (31) sujetos observándose una correlación positiva entre las variables con un nivel de significancia de 0,001, además con media 4,00 y con desviación estándar de 0.80.

La confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach 0.851) es considerable aceptable, conforme a Kline (1994) et. Tejada (2004), quien indicó que la interpretación de los índices de confiabilidad expresado alrededor de 0.90 son consideradas excelentes.

Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002)

La técnica consistió en la aplicación de una encuesta anónima auto-administrada a los Analistas Desarrolladores de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. lo que permitió medir su competencia Locus de Control, de acuerdo a Udai Pareek (2002). La encuesta estuvo compuesta por un total de treinta (30) reactivos o ítems basadas en una escala de medición tipo Likert, cuyo continuo fue del 1 al 4, los resultados se analizaron por categoría, obteniéndose una medida de su Locus de Control Interno, Externo Otros y Externo Oportunidad.

Validez de la encuesta aplicada para Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002)

Se aplicó la encuesta a doscientos doce (212) directivos de empresas de Ingeniería, según Keshote (1989) encontrándose correlaciones positivas, con un nivel de significancia de 0,05 entre las variables del Locus de Control. Por su parte la confiabilidad de Kuder-Richardson (coeficiente alfa) de 0.835 indica que el instrumento aplicado es confiable, por lo cual se considera válido para medir el Locus de Control y su relación con la internalidad.

Tabulación de los resultados

Se transformaron los datos a una escala continua, que permitió promediar cada una de las variables de la caracterización de la organización según el Modelo de Marvin Weisbord (1976), así como el locus de control, en la medición de la orientación de la población objeto de estudio.

Además se midió la relación entre la Internalidad y la Externalidad de los Analistas Desarrolladores, teniéndose una proyección del comportamiento del grupo en función del rango expresado en la siguiente tabla:

Proyección Conductual de Locus de Control Interno Udai Pareek (2002)

Interno	Proyección Conductual
$I \geq 33$	Autoconfianza elevada, posible frustración personal sobre situaciones no controladas por el individuo
$22 \leq I \leq 32$	Alta confianza en su capacidad y esfuerzo, probablemente haga uso eficiente de sus recursos
$18 \leq I \leq 21$	Carece de autoconfianza, necesita examinar sus fortalezas internas mediante retroalimentación con los demás.
$0 \leq I \leq 17$	Poca confianza en sí mismo, ello obstaculiza posiblemente el uso de su potencial para alcanzar metas

Fuente: Elaboración del Autor basado en Análisis de Udai Pareek (2002)

Proyección Conductual de Locus de Control Externo asociado a la influencia externa de Otros por Udai Pareek (2002)

Externo Otros	Proyección Conductual
$E \geq 30$	Futuro controlado por factores externos u otras personas consideradas más poderosas por el individuo
$21 \leq E \leq 29$	Dependencia realista sobre los supervisores, compañeros y subordinados
$17 \leq E \leq 20$	Muestra orientación a la independencia
$0 \leq E \leq 16$	Extrema dependencia de otros

Fuente: Elaboración del Autor basado en análisis de Udai Pareek (2002)

Proyección Conductual de Locus de Control Externo asociado a Oportunidad por Udai Pareek (2002)

Externo Oportunidad	Proyección Conductual
EC ≤ 10	Problema para hacer frente a la frustraciones, cuando factores imprevistos impiden el logro de las metas

Fuente: Elaboración del Autor basado en análisis de Udai Pareek (2002)

Mapa de Ruta

Con el fin de representar gráficamente el modelo metodológico seguido durante la presente investigación diagnóstica en la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A se generó el mapa de ruta

Figura 3. Mapa de ruta metodológica



Fuente: Elaboración del Autor

CAPITULO V

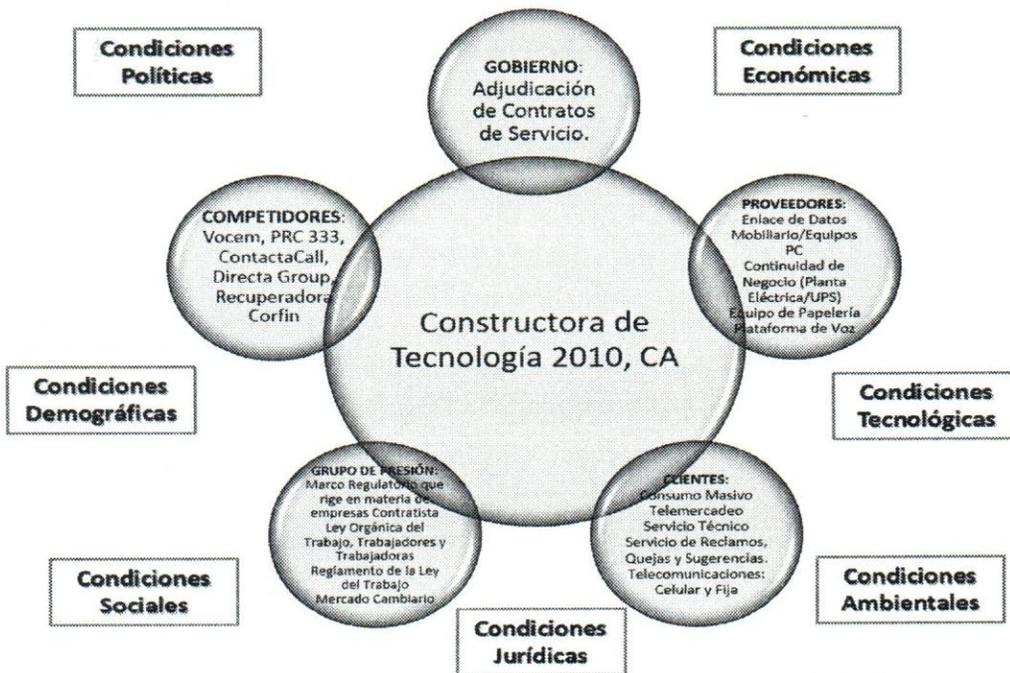
Resultados

Los resultados de la investigación muestran los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos para la caracterización según el Modelo de Marvin Weisbord (1976) de acuerdo a la percepción de los colaboradores que integran la Gerencia de Sistemas de Constructora de Tecnología 2010, C.A, así como la encuesta para medir Locus de Control según Uday Pareek (2002), aplicado a los Analistas Desarrolladores, que es el objeto de estudio.

Caracterización de la organización según el modelo de Marvin Weisbord (1976)

1. Sobre la base de la reunión inicial sostenida con el Gerente de Sistemas y los Analistas Desarrolladores de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. se formuló el mapa sistémico, que ayudó a caracterizar a la Organización

Figura 4. Mapa sistémico para orientar la caracterización de la Organización



2. Información demográfica:

Antigüedad del personal objeto de estudio: Tiene más de un (1) año.

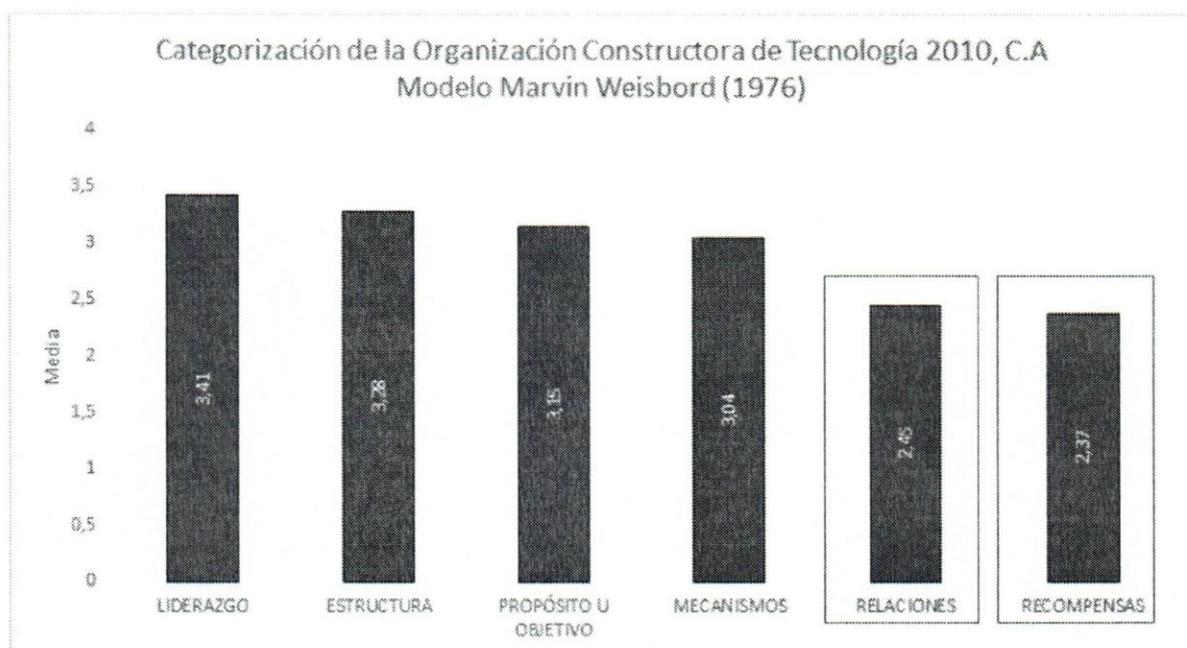
La distribución del género son: 43% Hombres y 57% Mujeres

Las edades están comprendidas: de 24 a 28 años.

El cargo dentro de la Organización: 100% Analistas Desarrolladores

3. Resultados por Categorías de la Caracterización al Modelo de Marvin Weisbord (1976)

Figura 5. Caracterización de la Organización Modelo Weisbord (1976)



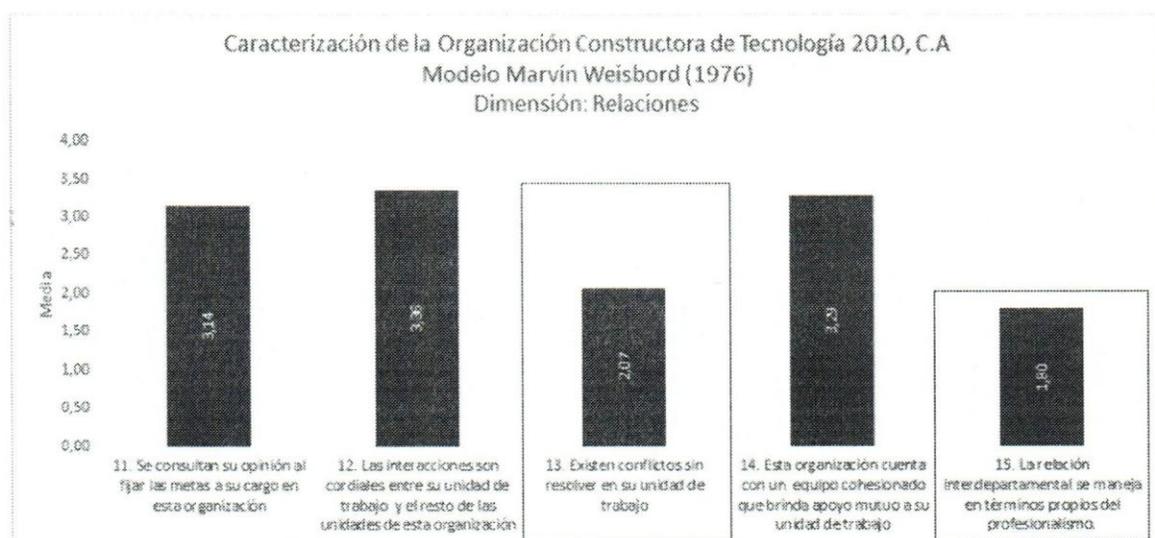
Se obtuvo el resultado de la media en las dimensiones: **relaciones** y **recompensas** 2,45 y 2,37 de media respectivamente, siendo las más bajas en la caracterización de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.

Es decir, de acuerdo al promedio de las respuestas dadas por los Analistas Desarrolladores ponderan: propósito, estructura y liderazgo como los valores más altos expresando una claridad en los objetivos a cumplir dentro

de la organización, así como unas estructuras y procesos definidos, por su parte, las relaciones y recompensas muestran valores más bajos del estudio, indica que éste personal requiere de asignación de trabajos o tareas con recompensas justas y equitativas, y mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo.

Análisis de la Dimensión: Relaciones

**Figura 6. Caracterización de la Organización Modelo Weisbord (1976)
Dimensión: Relaciones**



Los Items o reactivos que resultaron con menor ponderación están asociados a las interrelaciones entre el equipo de trabajo y las relaciones interdepartamentales, la puntuación obtenida fue 2,07 y 1,80 respectivamente.

Análisis de la Dimensión: Recompensas

Figura 7. Caracterización de la Organización Modelo Weisbord (1976)

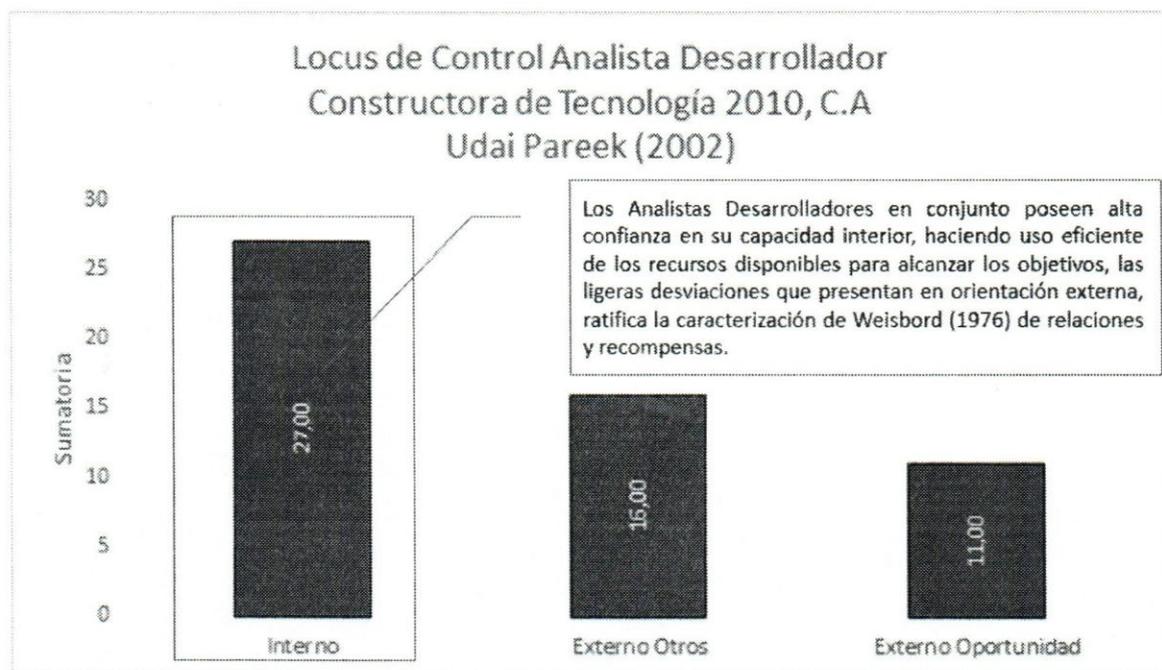
Dimensión: Recompensas



En función a los resultados exhibidos, los Analistas Desarrolladores manifestaron como fortalezas de la organización: el objetivo y la tarea a desempeñar dentro de la organización están claramente definidas, así como sus estructuras y procesos, sin embargo, los Analistas Desarrolladores no perciben que su trabajo es reconocido y definen las relaciones con el resto de la organización (principalmente personal que le formula los requerimientos a desarrollar) con baja ponderación, por lo cual, la línea de investigación se focalizó en estos aspectos: relaciones (**inter e intra departamental** y el reconocimiento como **sistema de recompensas**), dado que fueron fundamentadas por las percepciones se profundizó en el estudio del Locus de Control empleando la encuesta de Udai Pareek (2002)

Locus de Control de acuerdo a Udai Pareek (2002)

Figura 8. Resultados Locus de Control de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002)



Se derivó de la aplicación de la encuesta de Udai Pareek (2002) para medir el Locus de Control, se evidenció alta orientación interior por parte de los Analistas Desarrolladores de la Organización Constructora de Tecnología, C.A, esta medición manifestó una estabilidad en términos del conjunto.

Ahora bien se correlaciona perfectamente un bajo Locus de Control Externo, lo cual tiene incidencia en los resultados obtenidos al Modelo de Weisbord (1976) específicamente en las dimensiones: Recompensa y Relaciones.

En términos del análisis conductual de los Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de Constructora de Tecnología 2010, C.A, de acuerdo al rango de Udai Pareek (2002) se proyectó:

Interno: En conjunto poseen alta confianza en su capacidad y el esfuerzo que imprimen en la elaboración y ejecución de los proyectos asignados, y hacen uso eficiente de los recursos que provee el poder interior.

Externo: En conjunto muestran orientación a la independencia, que es propio de la función que desempeñan los Analistas Desarrolladores, por la naturaleza de su trabajo, poseen un balance interno y externo acorde a la adaptabilidad de los roles multidisciplinarios, en las relaciones con su equipo de trabajo y con los colaboradores que formulan los requerimientos de cada proyecto.

Locus de Control Interno

Figura 9. Resultados Locus de Control Interno de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002)



Una fortaleza que exhibieron los Analistas Desarrolladores fue su alta orientación interna, que fue plasmado en los ítems o reactivos, asociados al éxito, cuya proyección está asociada a los resultados que generan, es decir, su orientación interna produce en ellos altos resultados.

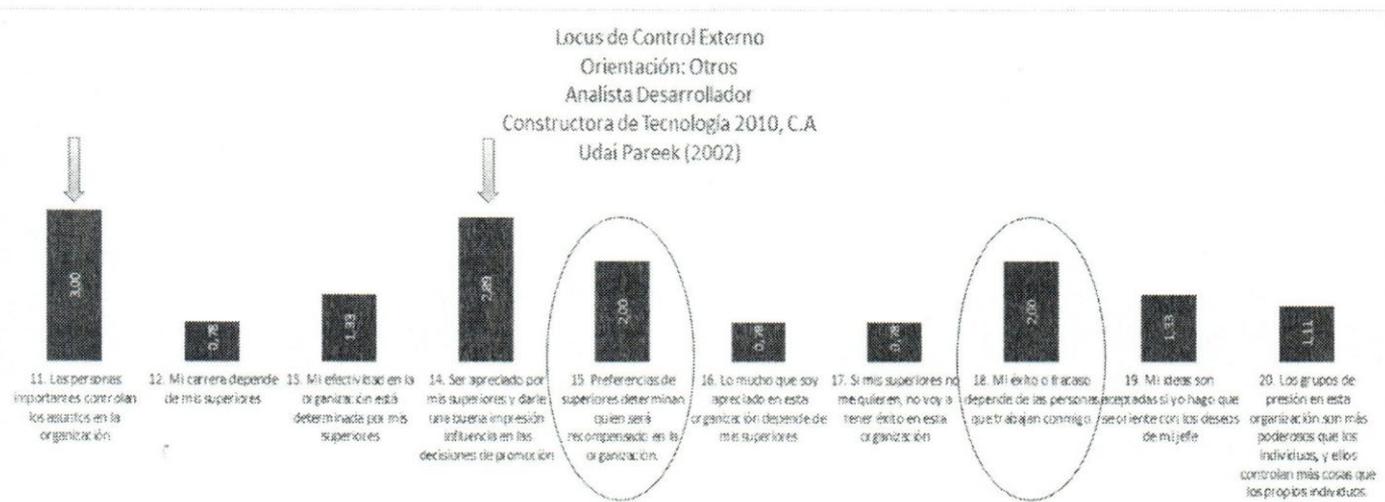
Locus de Control Externo

Las dimensiones que hace referencia a la orientación externa de los Analistas Desarrolladores en función a su entorno y a los hechos que le suceden, tienen la percepción (en bajo y controlada medida) fue atribuible a: otros factores o eventos fortuitos u oportunidad.

Es decir, tienen orientación a la independencia, lo cual es deseable en el perfil estudiado.

Orientación Externa con influencia en Otros Factores

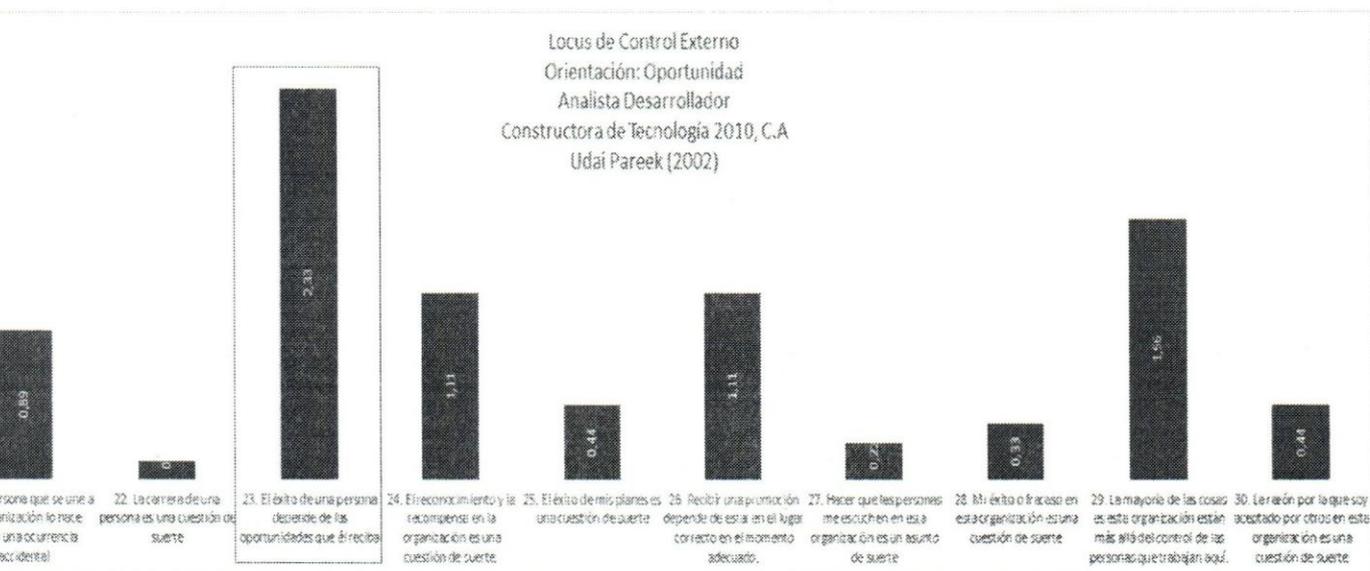
Figura 10. Resultados Locus de Control Externo de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002) Orientación: Otros



Los ítems o reactivos que aparecen con alta puntuación en la medición de Locus de Control Externo, asociado a otros factores no controlables por él y considerado como más poderoso, correlacionó perfectamente con la dimensión de **recompensa y relaciones**, pues de acuerdo a los resultados exhibidos, los incentivos y las promociones están controladas por factores exteriores a los Analistas Desarrolladores, y además están afectadas por las interrelaciones como lo mostraron los ítems 14 y 18 del instrumento.

Orientación Externa como factor de oportunidad

Figura 11. Resultados Locus de Control Externo de Analistas Desarrolladores Udai Pareek (2002) Orientación: Oportunidad



El ítem o reactivo que aparece con alta puntuación (ítem 21) en la medición de Locus de Control Externo, asociado a la oportunidad, azar o suerte, correlacionó perfectamente con la orientación al logro (éxito), que visualizado en conjunto con los exhibidos en el Locus de Control Externo asociado a otros factores, afirman que las variables de caracterización de la organización recompensa y relaciones deben ser focalizadas de acuerdo a la percepción de los Analistas Desarrolladores, en función de la correlación de los instrumentos de Weisbord (1976) y Udai Pareek (2002) sobre: Orientación al Logro, Reconocimiento, desde la orientación interna (Locus de Control Interno).

CAPITULO VI

Conclusiones

- Al determinar las dimensiones del Modelo de Marvin Weisbord (1976) para la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A de acuerdo a la percepción de sus Analistas Desarrolladores, resaltó el Liderazgo como dimensión mejor valorada, ello permite que se mantengan en equilibrio sistémico las otras cinco dimensiones del Modelo de Marvin Weisbord (1976).
- Los Analistas Desarrolladores, tienen los objetivos definidos, en un sistema organizacional estructurado y con mecanismos útiles de acuerdo a la caracterización que ellos hicieron de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.
- El Locus de Control de los Analistas Desarrolladores mostró una alta orientación interior, que se correlaciona con las dimensiones: Recompensa y Relaciones, que resultaron con menor puntaje en la caracterización de la Organización, cuyos ítems o reactivos asociados reflejó una necesidad de Reconocimiento.
- De acuerdo al diagnóstico efectuado, las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores de la Organización resultó una marcada valoración interna lo que permite alta confianza en sí mismo para la elaboración y ejecución de los proyectos asignados.
- La influencia de factores externos o situaciones no controladas por los Analistas Desarrolladores son abordadas por el líder dada su alta ponderación en la caracterización de la Organización, así como la fuerza y orientación que exhibió el Locus de Control interno de los Analistas Desarrolladores.

- El Locus de Control Interno fue predominante en los Analistas Desarrolladores, por lo cual se focalizó en la percepción del reconocimiento como sistema de recompensas; incidiendo en las relaciones con el resto de la organización inter e intra departamental.
- La alta orientación interior y la baja orientación externa, se correlaciona con una elevada valoración con la dimensión liderazgo del Modelo de Marvin Weisbord (1976) dado el acompañamiento de la gestión del Analista Desarrollador por parte de su jefe inmediato.
- Los Analistas Desarrolladores poseen alta orientación interna, apuntando al éxito, lo que deriva en altos resultados en los proyectos y compromisos adquiridos en la Organización.

Recomendaciones

- Revisar y fortalecer el sistema de recompensa de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. con orientación al reconocimiento de la labor desempeñada por los Analistas Desarrolladores.
- Enfocar el poder interior, para orientar los resultados del equipo de Analistas Desarrolladores, al cumplimiento de las metas y objetivos fijadas por la Gerencia de Sistemas.
- Considerar que cualquier proceso de mejora en la percepción de los Analistas Desarrolladores deberá dirigirse a colaboradores de edad comprendidas de veinticuatro (24) a veintiocho (28) años, con una antigüedad en la Organización de al menos un (1) año.
- Empezar un proceso de intervención de cambio organizacional que promueva la gestión del Analista Desarrollador de Constructora de Tecnología 2010, CA, para lograr su reconocimiento por parte de otras áreas de la organización.
- Proponer un programa mediante un sistema de recompensa, que no sea contemple compensación económica, sino que se enfoque en actividades conducentes al reconocimiento de la gestión que realiza el analista desarrollador dentro de la Organización.

Revisión Bibliográfica

Barrios, Maritza (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Editorial FEDUPEL

Bennis, Warren (1969). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo, Interamericano.

Buyis, M.A Master of Commerce (Industrial psychology) University of Pretoria, Octubre 2009

Chagala, Yanet, Diagnóstico del clima organizacional en un área de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Veracruz, Ver. Tesis de Grado para optar al título de Licenciado en Administración, 2011

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. 2da edición, Colombia: Mc Graw Hill

Crandall, V.C, Katkovsky, W. & Crandall, W.J (1965). Children's beliefs in their control of reinforcements in intellectual academic achievement behaviors. Child Development, 36, pp. 91-109

Cummings y Worley (2007) Desarrollo Organizacional y cambio. 8va edición. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Franklin, R.D (1963) Youth's expectancies about internal versus external control of reinforcement related to N variable. Dissertation Abstracts, 24, 1682. University Microfilms No.63 – 6493.

French Wendell, B. C. (1996). Desarrollo Organizacional. Prentice Hall.

Garzon, Manuel (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario. Bogotá.

Gutkin, J., Robbins, R. & Andrews, L. (1985). The health locus of control scales: Psychometric properties. Educational and Psychological Measurement.

Guttentag, M. (1972) Locus of control and achievement in minority middle school children. Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, Boston M.A.

Harrison, F.I. (1968). Relationship between home background, school success, and adolescent attitudes. *Merrill Palmer Quarterly of Behaviour and development*, 14, pp. 461 – 468.

Keshote, K.K. (1989) Personnel and organizational correlates of conflict management styles. Unpublished doctoral thesis. University of Gujarat, India.

Kreitner Robert, K. A. (1998). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill

Lefcourt, H.M & Wine, J. (1969) Internal versus external control of reinforcement and the development of attention in experimental situations. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 1, pp. 167.181

Lefcourt, H.M. (1976). *Locus of control: current trends in theory and research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.

Lessing, E.E (1969). Racial differences in índices of ego functioning relevant to academic achievement. *Journal of Genetic Psychology*. 115, pp. 153-167

Machillanda, Mairim, *Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado, C.A. Tesis de Grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Marzo 2012*

Madrigal Torres, B. E. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. MacGraw-Hill.

McClelland, D.E. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand

McDonald, AP. & Tseng, M.S. (1971) Dimension of internal vs external control. Revisited: toward expectancy. Published paper. West Virginia University

- Minton, H.L. (1972) Internal-external control and the distinction between personal control and system modifiability. Paper presented at the meeting of the Mid-western Psychology Association, Cleveland, OH
- Mirels, H. (1970) Dimensions of internal vs external control. *Journal of consulting and Clinical Psychology*, 34, pp. 226-228
- Mishel, W (1966) Theory and research on the antecedents of self-imposed delay of reward. *Progress in experimental personality research*, New York: Academic Press
- Münch Galindo Lourdes, G. M. (2005). *Fundamentos de administración*. Trillas
- Richard Beckhard (1988) *Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos*.
- Robbins, S, (1987) *Comportamiento Organizacional*. Mexico. Prentice Hall
- Rodríguez Mansilla, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega.
- Rotter, J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, pp. 609
- Rotter, J.B. (1945). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Steiner, G. (1999). *Planeación estratégica*. CECSA.
- Tejada, J. (2004). *Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Tesis para obtener el grado de doctor en Administración. Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Doctorado Institucional en Administración. México.
- Weisbord, M. (1976). *Organizational Diagnosis Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*. *Group & Organizational Studies*
- W. Warner Burke; Ramón Palazón (1988) *Desarrollo Organizacional*

Wolk, S. & DuCette, J. (1984). Intentional performances and incidental learning as a function of personality and task direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, pp.90 – 101.

Referencias de Fuentes Electrónicas

Marvin Weisbord (1976), extraído el 09-12-2014 desde:

<http://modelodeseiscuadros.blogspot.com/>

Evaluación TRI de la Escala I-E de Rotter, extraído el 09-12-2014 desde:

<http://www.psicothema.com/pdf/3883.pdf>

Determining the construct validity of Ujai Pareek's Locus of Control Inventory, extraído el 08-08-2014 desde:

<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-02092012-100414/unrestricted/dissertation.pdf>

Vidal Rosario, S. J. (2011). Mercadotecnia Global. Extraído el 20-11-2014, de Revista de Mercados y Negocios Internacionales:

http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125

Training Instruments in Hrd and Od (book), extraído el 20-11-2014 desde:

https://books.google.co.ve/books?id=RRM-HrtnbNMC&pg=PA105&lpg=PA105&dq=Mitchell,+Smyser+%26+Wood&source=bl&ots=vf_P-twaVj&sig=zxIMadHAT_D2UchYdBZTQ7eMQlc&hl=es&sa=X&ei=0Jq0VOmRFogQsQSEyILICw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Mitchell%2C%20Smyser%20%26%20Wood&f=false

Anexos

Anexo 1. Carta para aplicar el Instrumento de Evaluación

NALOVEN
Consultores

Estimado,

Somos un grupo de consultoría que se encuentra recabando información referente al trabajo que usted desempeña dentro de su Organización, en atención a ello requerimos de su valiosa colaboración, a fin de completar una encuesta cuyos resultados tendrán fines estadísticos y de corte académico, por lo cual este instrumento no tiene correlación con políticas de incentivo ni evaluación de su desempeño, en atención a ello le agradecemos su tiempo y sinceridad con la cual responderá a la misma.

Información Demográfica:

Antigüedad:

- Tres (3) meses o menos.
- De tres (3) meses a un año.
- Más de un año.

Edad:

- 18-23 años.
- 24-28 años.
- Más de 28 años.

Género:

- Masculino.
- Femenino.

Cargo:

- Analista.
- Supervisor/Coordinador.
- Gerencia/Directivo.

Anexo 2. Instrumento de Evaluación: Marvin Weisbord (1976)

Items	Nada	Poco	Parcialmente	Totalmente
1. Las metas de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. están claramente establecidas				
2. Las prioridades de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A. son entendidas por los Analistas Desarrolladores				
3. Los integrantes de la Unidad de Desarrollo de Constructora de Tecnología 2010, CA tienen la información que se necesita para desempeñarse en su trabajo				
4. Conozco la razón de ser de mi gestión dentro de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.				
5. Conozco la Misión de la organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.				
6. La división de trabajo de los Analistas Desarrolladores ayuda a progresar en el avance de tareas				
7. Las tareas asignadas a los Analistas Desarrolladores contribuyen al logro de los objetivos organizacionales				
8. Para reponer una vacante, Constructora de Tecnología 2010 CA realiza una evaluación priorizando al personal de activo de la Organización				
9. La forma en que se distribuyen las responsabilidades de los Analistas Desarrolladores optimiza la gestión asignada				
10. Las estructuras de apoyo a mi gestión me brindan las soluciones requeridas a mis necesidades				
11. Se consultan su opinión al fijar las metas a su cargo en esta organización				
12. Las interacciones son cordiales entre su unidad de trabajo y el resto de las unidades de esta organización				
13. Existen conflictos sin resolver en su unidad de trabajo				
14. Esta organización cuenta con un equipo cohesionado que brinda apoyo mutuo a su unidad de trabajo				
15. La relación interdepartamental se maneja en términos propios del profesionalismo.				
16. La organización periódicamente otorga un reconocimiento o incentivo a los miembros de su unidad por el trabajo realizado.				
17. Esta organización al valorar su desempeño, establece las responsabilidades de cada proyecto.				
18. Esta organización ofrece oportunidades a sus colaboradores de hacer carrera.				
19. Esta organización ofrece cursos/talleres que brinden formación continua a los colaboradores adscritos a su unidad				
20. Esta organización valora mi trabajo.				
21. La forma en que se organiza las actividades realizadas por los Analistas Desarrolladores contribuye en alcanzar las metas propias del área.				
22. Las unidades de apoyo (RRHH, Nómina, Planificación y Control) me brindan el soporte necesario para acompañar mi gestión como Analista Desarrollador.				
23. Al presentarse una necesidad organizacional, Constructora de Tecnología 2010, CA cuenta con un área de apoyo para prestarle atención.				
24. Los esfuerzos de planeación y control de Constructora de Tecnología 2010 CA son útiles para el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.				
25. Las tareas o responsabilidades son distribuidas de manera eficiente a los integrantes del grupo de Analistas Desarrolladores.				
26. Mi proyección dentro de la Organización Constructora de Tecnología 2010, CA está orientada a ser como la gestión de mi jefe.				
27. El jefe de los Analistas Desarrolladores realiza el seguimiento a las actividades asignadas al equipo.				
28. Mi jefe impulsa mi gestión como Analistas Desarrollador, proyectando mi trabajo para futuras promociones dentro de la Organización.				
29. Los resultados del área de desarrolladores están influenciados por el acompañamiento del jefe de unidad en los proyectos asignados.				
30. Mi jefe representa el trabajo de la Unidad a la cual pertenezco				

Fuente: Reactivos o Items según Weisbord (1976). Elaboración del Autor

Anexo 3. Instrumento de Evaluación: Locus de Control Udai Pareek (2002)

Con base o de acuerdo a tu percepción responde a las siguientes declaraciones tomando como referencia el sistema de medición siguiente:

Rara Vez o nunca, Poco Frecuente, Frecuentemente, Muy Frecuentemente, Casi Siempre o Siempre

Señalando con una equis (X) en la columna correspondiente

Items	Rara Vez o Nunca	Poco Frecuente	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Casi Siempre o Siempre
1. Yo decido lo que me importa en la organización					
2. El curso de mi carrera depende de mi					
3. Mi éxito o fracaso depende del esfuerzo que ejerzo					
4. Completar exitosamente mis asignaciones se debe a mi planificación detallada y el trabajo duro					
5. Mi éxito depende de mi competencia y el trabajo duro					
6. La forma en que trabajo determina si recibo o no recompensas					
7. Cualquier promoción que recibo será debido a mi capacidad y esfuerzo.					
8. La calidad de mi trabajo influencia las decisiones en mis sugerencias en esta organización					
9. Yo decido lo que me pasa en la organización					
10. El grado en que soy aceptado por los demás en esta organización depende de mi comportamiento con ellos					
11. Las personas importantes controlan los asuntos en la organización					
12. Mi carrera depende de mis superiores					
13. Mi efectividad en la organización está determinada por mis superiores					
14. Ser apreciado por mis superiores y darle una buena impresión influencia en las decisiones de promoción					
15. Preferencias de superiores determinan quien será recompensado en la organización.					
16. Lo mucho que soy apreciado en esta organización depende de mis superiores					
17. Si mis superiores no me quieren, no voy a tener éxito en esta organización					
18. Mi éxito o fracaso depende de las personas que trabajan conmigo.					
19. Mi ideas son aceptadas si yo hago que se oñente con los deseos de mi jefe					
20. Los grupos de presión en esta organización son más poderosos que los individuos, y ellos controlan más cosas que los propios individuos.					
21. La persona que se une a la organización lo hace como una ocurrencia accidental					
22. La carrera de una persona es una cuestión de suerte					
23. El éxito de una persona depende de las oportunidades que él reciba					
24. El reconocimiento y la recompensa en la organización es una cuestión de suerte.					
25. El éxito de mis planes es una cuestión de suerte					
26. Recibir una promoción depende de estar en el lugar correcto en el momento adecuado.					
27. Hacer que las personas me escuchen en esta organización es un asunto de suerte					
28. Mi éxito o fracaso en esta organización es una cuestión de suerte					
29. La mayoría de las cosas en esta organización están más allá del control de las personas que trabajan aquí					
30. La razón por la que soy aceptado por otros en esta organización es una cuestión de suerte					

Fuente: Reactivos o Items según Udai Pareek (2002). Elaboración del Autor