



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN
EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR. UN CASO DE ESTUDIO.**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta

María Elena Díaz Calzada

Santiago de Querétaro, Junio/2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y
Administración
Doctorado en Administración

**FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL
DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR. UN CASO DE ESTUDIO.**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

María Elgna Díaz Calzada

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES


Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

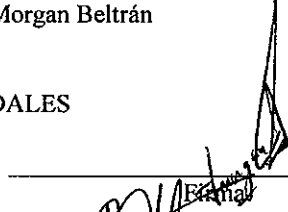
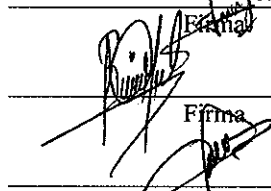
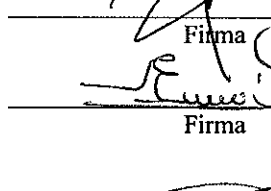
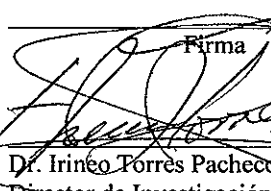
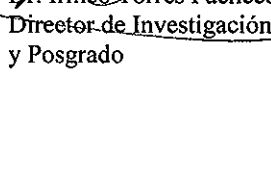
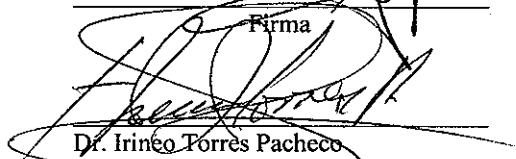
Dra. Rosa María Romero González
Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dra. Jovita Georgina Neri Vega
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración


Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación
y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Agosto 2012
México

RESUMEN

La investigación se realiza en una Institución de Educación Superior, tomando como dimensiones de análisis: el Comportamiento Organizacional, los Equipos de Alto Desempeño, la Cultura organizacional y el Clima laboral, la pregunta base de investigación es: ¿De qué manera influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo? se atiende a la metodología cualitativa con base en entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo de la Institución. El Comportamiento Organizacional resalta la importancia de las aptitudes para tratar con las personas ya que busca establecer en qué forma se interrelacionan los individuos, los grupos y el ambiente, para hacer que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. Las organizaciones exitosas impulsan la innovación y logran permanencia manteniendo flexibilidad, mejorando continuamente la calidad y enfrentándose a sus innovadores. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio. Los equipos eficaces, son aquellos que comparten sueños y administran el conflicto olvidando los egos individuales. Sus líderes proporcionan dirección, confianza, esperanza y significado. El Clima Laboral en una organización se traduce en termómetros que miden el ambiente laboral, lo cual consiste en el grado de satisfacción de la personas en su centro de trabajo, Montalván, C (1999). El clima organizacional determina el ambiente interno que se vive en la organización así como el grado de motivación de sus colaboradores. Para Chiavenato, I (2004), cuando los miembros de la organización se encuentran motivados, el clima organizacional mejora y por lo tanto en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. En los resultados se observa que se requiere reforzar los valores internos para motivar mejores actitudes de trabajo en equipo y de colaboración así como la difusión adecuada de las políticas y procedimientos y la creación de una adecuada comunicación interna que genere confianza y transparencias.

(Palabras Clave: Comportamiento organizacional, Equipos de alto desempeño. Liderazgo)

SUMMARY

Research is conducted in an Institution of Higher Education, the dimensions of analysis: Organizational Behavior, high performance teams, organizational culture and work environment, the research base question is: How does influence organizational behavior in the performance work teams? it meets the qualitative methodology based on semi-structured interviews applied to the administrative staff of the institution. Organizational Behavior highlights the importance of skills to deal with people as it seeks to establish how they interrelate individuals, groups and the environment, to make organizations work more effectively. Successful organizations drive innovation and achieve permanence maintaining flexibility, quality and continually improving its innovative face. The challenge for managers is to stimulate the creativity of workers and their adaptability to change. Effective teams are those who share dreams and manage the conflict forgetting individual egos. The leaders provide direction, confidence, hope and meaning. The Working Environment in an organization results in thermometers that measure the work environment, which is the satisfaction of the people in your workplace, Montalvan Garces (1999). The organizational climate determines the internal environment that exists in the organization and the motivation of its employees. To Chiavenato (2004), when members of the organization are motivated, organizational climate improvement and therefore satisfaction in relationships, encouragement, interest, collaboration. The results shows that is necessary to strengthen the internal values to encourage better attitudes of teamwork and collaboration and the appropriate dissemination of policies and procedures and the creation of appropriate internal communication that builds trust and transparency.

(Key words: Organizational behavior, high performance team. Leadership)

DEDICATORIAS

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir para continuar con mis planes.

A mi esposo, por su comprensión y apoyo incondicional para seguir estudiando, por ser parte importante en mi vida y la inspiración en todo lo que realizo.

A mis hijos, por el sacrificio al no estar con ellos en las horas de estudio y ser el motor para continuar con este proyecto.

A mi mamá y mis hermanas, por apoyarme con el cuidado de mis hijos siempre que lo necesité.

A mi suegra y mis cuñadas, por apoyarme con el cuidado de mis hijos siempre que lo necesité.

A mis amigas Meche, Gris, Sandy y Anahí por su apoyo incondicional.

A mi tío Carlos por su apoyo en los proyectos finales.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Josefina Morgan por su apoyo y orientación en la realización de la tesis.

A la Universidad Autónoma de Querétaro.

A la Facultad de Contaduría y Administración por el apoyo en la realización de los estudios.

A los maestros por su enseñanza y por compartir sus conocimientos.

ÍNDICE

| | Página |
|-----------------------------------|---------------|
| Resumen | i |
| Summary | ii |
| Dedicatorias | iii |
| Agradecimientos | iv |
| Índice | v |
| Índice de Figuras | viii |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. ASPECTOS TEÓRICOS | 14 |
| 2.1 Comportamiento Organizacional | 14 |
| 2.2 Equipos de Trabajo | 42 |
| 2.3 Clima Organizacional | 57 |
| 2.4 Cultura Organizacional | 72 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO | 87 |
| 3.1 Planteamiento del Problema | 87 |
| 3.2 Justificación | 88 |
| 3.3 Dimensiones de Análisis | 88 |
| 3.4 Preguntas de Investigación | 89 |
| 3.5 Propositiones | 89 |
| 3.6 Variables, Indicadores | 90 |
| 4. CASO DE ESTUDIO | 95 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 5. RESULTADOS | 98 |
| 5.1 Contexto | 98 |
| 5.1.1 Actitudes | 98 |
| 5.1.2 Características personales | 98 |
| 5.1.3 Preparación profesional | 99 |
| 5.2 Metas | 100 |
| 5.2.1. Claridad en los objetivos | 100 |
| 5.2.2 Eficacia | 100 |
| 5.3 Tamaño | 101 |
| 5.3.1 Cantidad de personas en el área | 101 |
| 5.3.2. Espacios físicos | 102 |
| 5.4 Diversidad de funciones | 103 |
| 5.4.1 Colaboración y disposición | 104 |
| 5.4.2 Innovación | 104 |
| 5.4.3 Toma de decisiones | 104 |
| 5.5 Normas | 104 |
| 5.5.1 Políticas y procedimientos | 105 |
| 5.5.2 Misión y visión | 106 |
| 5.6 Liderazgo | 106 |
| 5.6.1 Características | 106 |
| 5.6.2 Reconocimiento | 107 |
| 5.7 Variables a nivel individual | 108 |
| 5.7.1 Valores | 108 |

| | |
|--|------------|
| 5.7.2 Habilidades | 108 |
| 5.8 Variables en grupo | 109 |
| 5.8.1 Comportamiento de las personas al estar con otras | 109 |
| 5.9 Variables en ambiente social | 109 |
| 5.9.1 Comunicación | 110 |
| 5.9.2 Conflictos | 110 |
| 5.9.3 Convivencia | 110 |
| 5.9.4 Calidad de vida | 111 |
| 5.10 Variables personales | 111 |
| 5.10.1 Motivación | 111 |
| 5.10.2 Autonomía | 113 |
| 5.11 Variables propias del Comportamiento Organizacional | 113 |
| 5.11.1 Ausentismo | 113 |
| 5.11.2 Rotación | 114 |
| 5.11.3 Satisfacción laboral | 114 |
| 5.11.4 Tensión y estrés | 114 |
| 5.11.5 Productividad | 115 |
| 5.11.6 Eficiencia | 115 |
| REFLEXIONES FINALES | 117 |
| REFERENCIAS | 124 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura | Página |
|---|---------------|
| 2.1 Funciones de los gerentes | 15 |
| 2.2 Actitudes que se relacionan con el trabajo y el comportamiento organizacional | 27 41 |
| 2.4 Modalidades que conforman la vida emocional de un equipo | 48 |
| 2.5 Variables que intervienen en el clima organizacional | 63 |
| 2.6 Necesidades Maslow y esquema organizacional | 67 |
| 2.7 Factores y estructuras del sistema organizacional | 69 |
| 2.8 Factores que intervienen en la cultura | 80 |
| 2.9 Preparación profesional | 100 |
| 2.10 Cumplimiento de objetivos (eficacia) | 101 |
| 2.11 Cantidad de personas en el área | 102 |
| 2.12 Espacio físico | 103 |
| 2.13 Políticas y procedimientos | 105 |
| 2.14 Reconocimiento en el puesto de trabajo | 108 |
| 2.15 Motivación en la organización | 112 |

1. INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas se ha percatado la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conservar empleados de alto rendimiento. (Robbins y Judge, 2009).

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes de los gerentes; ya que el aspecto humano es uno de los factores más importantes dentro de la organización para el logro de los objetivos.

Según Robbins y Judge (2009) los gerentes comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que se esperaría que participaran para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

Uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el adaptarse a personas que son diferentes. Esto significa que en las organizaciones se tiene una mezcla heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Se reconoce que a pesar de esto los empleados no dejan a un lado sus valores culturales, su estilo de vida ni sus diferencias en el trabajo. Entonces, el reto de las organizaciones es volverse más hospitalarias para ese diverso grupo de personas. Para Robbins y Judge (2009) los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas con la finalidad de garantizar la conservación de los empleados y una mayor productividad y que al mismo tiempo no los discrimine. Si la diversidad se maneja de forma positiva, incrementa la

creatividad e innovación en las organizaciones, así como la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.

Para Robbins y Judge (2009) el Comportamiento Organizacional resalta la importancia de las aptitudes para tratar con las personas ya que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las mismas dentro de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional estudia tres componentes importantes dentro de la organización: individuos, grupos y estructura. A través de este estudio, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los mismos para hacer que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.

El comportamiento organizacional es *“El estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones”* (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p. 4). Los gerentes eficaces buscan comprender la manera en que su comportamiento afecta a los demás en su organización.

Hellriegel et al. (1999) identifican catorce categorías de la diversidad muy comunes a las que se enfrenta el comportamiento organizacional; 1. Categorías primarias: que son características genéricas que afectan la imagen que tiene la persona de sí misma y la socialización (edad, raza, aspectos étnicos, género, capacidades y cualidades físicas y la orientación sexual y afectiva) y 2. Categorías secundarias que son categorías aprendidas que una persona adquiere y modifica durante su vida (educación, experiencia en el trabajo, ingreso, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y estilo de comportamiento).

Se debe tomar en cuenta la actitud del empleado, ya que refleja cómo se siente respecto de algo. Se supone que la actitud tiene tres componentes: el cognitivo - es una descripción o creencia de cómo son las cosas, el afectivo – es el segmento emocional o

sentimental de una actitud y por último el comportamiento - es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. El término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que se debe de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Las actitudes según Luthans (2008) ayudan a predecir el comportamiento laboral ya que a través de estas las actitudes de los empleados pueden cambiarse fácilmente y es conveniente para la administración hacerlo. Existen dos barreras básicas que evitan que las personas cambien su actitud. Una son los comportamientos previos, que ocurren cuando las personas tienen un compromiso de acción en particular y no están dispuestas a cambiar. Una segunda barrera es el resultado de información insuficiente ya que las personas no ven alguna razón para cambiar su actitud. Para ello existen formas de superar estas barreras y cambiar las actitudes de los empleados. Una de ellas consiste en proporcionar nueva información. En ocasiones, la información cambia las creencias de una persona y en el proceso mismo sus actitudes; una segunda forma es infundiendo el temor ya que ocasiona que ciertas personas cambien sus actitudes; la tercera forma puede ser resolviendo las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento, la cuarta es a través de la persuasión estimulada por amigos o colegas, recordando que, cuando un asunto en particular es de interés personal para los individuos, es probable que se rechacen las discrepancias entre el comportamiento actual y el de los demás; la última forma es por medio de la cooptación, que consiste en hacer que las personas insatisfechas con una situación participen en mejorar las cosas.

Para Hellriegel et al. (1999) una idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. La personalidad suele describir lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia. Entonces, comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por lo tanto, cada empleado en la organización es singular y tal vez no responda como otros lo hacen ante ciertas circunstancias. El vínculo entre la personalidad y el comportamiento se ve con claridad cuando se centra la atención en una sola característica.

Según Robbins y Judge (2009) todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se muestran en el trabajo son los que adquirimos en los primeros años de vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. Los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

La ética implica cuestiones y decisiones morales, así como asuntos que se relacionan con el comportamiento correcto e incorrecto. No sólo los individuos y grupos, sino

también varios factores relevantes del ambiente cultural, organizacional y externo determinan el comportamiento ético. La influencia de la cultura sobre el comportamiento ético proviene de la familia, amigos, vecinos, la educación, la religión y los medios de comunicación. La influencia en la organización proviene de códigos éticos, modelos a imitar, políticas y prácticas, así como de sistemas de recompensas y castigos.

Para Alles (2007) el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador, con el incremento de su participación y una comunicación clara. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en la manera de ver las cosas. Todo indica que la mayor o menor satisfacción laboral de los individuos es producto de una predisposición natural a tal efecto, de manera que el comportamiento de las organizaciones influyen parcialmente en los individuos. La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Tiene una fuerte relación con el medio cultural y social.

La satisfacción en el trabajo es un determinante para el Comportamiento Organizacional. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.

Robbins y Judge (2009) consideran que las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o serán candidatas a la extinción. La permanencia será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren

continuamente la calidad y se enfrenten a sus innovadores. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vivir en forma flexible, espontánea y predecible. Así, el Comportamiento Organizacional ayudará a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante y a vencer la resistencia al cambio.

Según Luthas (2008) las organizaciones que aprenden también se caracterizan por valores culturales que son orientados al ser humano como: 1) todos pueden ser una fuente de ideas útiles, así que el personal debe tener acceso a cualquier información que sea valiosa para él; 2) las personas relacionadas con el problema tienen generalmente las mejores ideas con respecto a la manera de resolverlo; 3) el aprendizaje fluye hacia arriba y hacia abajo, de tal forma que tanto administradores como empleados se benefician de él; 4) las nuevas ideas son importantes, por lo tanto se deben recompensar y alentar y 5) los errores se ven como oportunidades de aprendizaje. Las organizaciones que aprenden enseñan a sus empleados a identificar la fuente del conflicto que tienen con otros miembros del personal, unidades y departamentos, así como a negociar y hacer intercambios inteligentes de manera hábil y rápida. También contribuye al desarrollo de la creatividad personal.

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. Se ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables antes los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos

permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los mismos. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Katzenbach (2000) define al equipo *“como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”* (p. 84). La esencia de un equipo es el compromiso común que existe en cada uno de sus individuos pero convertido en una poderosa unidad colectiva. El compromiso requiere de un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer ya que los equipos encuentran el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo. Los equipos que son exitosos delimitan sus metas en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino.

Warren Bennis (mencionado en Luthans, 2008) argumenta que los equipos que son eficaces, son aquellos que comparten sueños y administran el conflicto olvidando los egos individuales. Estos a su vez, son protegidos por los directivos y pagan un precio personal por alcanzar el éxito. Sus líderes proporcionan dirección, confianza, esperanza, significado y muestran una tendencia hacia la acción, la toma de riesgos y la urgencia. La eficacia depende de cómo se forman los grupos y también de la adaptación a sucesos no rutinarios y para ello se sugieren tres comportamientos clave para adaptarse a circunstancias o acontecimientos inusuales; es decir, la información debe recolectarse en el momento correcto, clasificarse en orden de importancia adecuadamente y las tareas deben dividirse, de tal manera que permita la adaptación exitosa.

Existen dos modalidades según Borrell (2000) que conforman la vida emocional de un equipo: la cooperación y la competitividad. Aunado a estos, se habla de la motivación que consta de tres pasos básicos: 1. Lograr que las personas dejen de pelearse: los conflictos interpersonales suelen aparecer por que existen buenas razones para ello. Lo primero que debe lograr el representante de un equipo es limar las asperezas que casi siempre se dan por la tensión organizativa a la que está sometido este y también lograr relaciones de calidad entre sus miembros; 2. Un lugar para cada persona: este no significa un puesto físico sino un puesto que sea simbólico y tenga relevancia especial ya que una persona apreciada, es una persona inclinada a cooperar y por ende su autoestima aumenta y 3. Discriminación positiva: es importante que la empresa cuente con una política de incentivos discriminante y si la empresa no cuenta con ella, el representante puede crearlos ya que si éste premia o castiga a los diferentes miembros del equipo con comentarios, con preferencias o con decisiones pequeñas pero importantes pueden hacer más agradable o desagradable la vida profesional de sus compañeros. Es necesario discriminar con ecuanimidad, tratando siempre de diferenciar las emociones de las realidades, sin dejarse llevar por el rencor y los actos indicarán a los demás miembros cuales son las actitudes premiadas, las actitudes que forman al equipo y por lo tanto las que lo perjudican.

Los factores que influyen sobre los resultados del equipo según Hellriegel et al. (1999) son el contexto, las metas, el tamaño, las funciones de sus integrantes y diversidad, las normas, la cohesión y el liderazgo, lo cual da como resultado el comportamiento y la dinámica del equipo.

Según Robbins y Judge (2009) los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de

los recursos adecuados (los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande). Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia), un liderazgo eficaz (los miembros del equipo deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo), clima de confianza (los miembros del equipo confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros), y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo (considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste).

Para Borrell (2000) no todo directivo es capaz de liderar un equipo y por otro lado, no todo líder tiene un equipo a su cargo. Un directivo debe también ser líder o bien, tener aptitudes para el liderazgo para cuando se vea obligado a persuadir, motivar, controlar o potenciar a subordinados, iguales o superiores. Para coordinar un equipo se habla de armonización, limar asperezas, malentendidos e intereses contrapuestos y lograr la unidad necesaria para una actividad eficaz y representar al equipo ante todo. No se habla precisamente de un líder nato, sino de un buen líder para un equipo en concreto y para un momento en concreto ya que hoy en día se admite que no existe una manera única de liderar organizaciones. El mejor líder es aquella persona capacitada para adaptarse a la cultura de la organización.

Hablar del Clima Laboral en una organización se traduce en termómetros que miden el ambiente laboral, lo cual permite identificar carencias, resolver problemas, sacar provecho de los puntos fuertes y trabajar en los puntos débiles.

El clima organizacional consiste en el grado de satisfacción de la personas en su centro de trabajo. Es importante recordar que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, desarrollarse personal y laboralmente, aprender nuevos conocimientos y experiencias, sentirse parte de la organización y promoverse a puestos mejores, Montalván, C (1999).

Para Montalván Garcés (1999), el clima organizacional es uno de los factores que determinan la productividad y que se le da un menor peso dentro de la organización. Define el clima organizacional como *“el ambiente humano que prevalece en el ámbito laboral. En él fusiona la comunicación, la integración, la aceptación, la tolerancia, el reconocimiento y fundamentalmente, el respeto al espacio vital de cada persona”* (p. 59).

El concepto de clima se refiere a procesos que se dan dentro de la organización, así como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Por ello se sostiene que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, ya que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se forma a partir de una configuración de las características de ésta, Rodríguez (2007).

Es importante mencionar una serie de elementos con el propósito de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional:

- ✚ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas son detectadas directa o indirectamente por los trabajadores.
- ✚ El Clima tiene consecuencias en el comportamiento laboral ya que este es un mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✚ El Clima, junto con las estructuras, características de la organización y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional determina el ambiente interno que se vive en la organización y por lo tanto el grado de motivación de sus colaboradores. Para Chiavenato (2004), cuando los miembros de la organización se encuentran motivados, el clima organizacional mejora y por lo tanto en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Por el contrario, cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o imposición de barreras que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros.

Para mejorar el clima, según Montalván Garcés (1999) no basta con hacer cambios en los incentivos o beneficios laborales que tiene el colaborador en la empresa, es necesario conocer a fondo cuáles son los principios que inspiran las acciones y establecer su vigencia y conveniencia. Una vez que se crea un ambiente organizacional que estimula y gratifica el trabajo de las personas y les permita un espacio de crecimiento, se pueden realizar acciones que favorezcan a la organización.

El clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es vivido por cada uno de sus miembros y que influye en su comportamiento. El concepto de clima influye en la motivación y es favorable cuando satisface las necesidades de sus colaboradores, Chiavenato (2004).

Montalván Garcés (1999) enuncia que el clima organizacional está siempre presente, pero de manera invisible ya que este se refleja a través de sus consecuencias. A veces se piensa que el clima organizacional solo se refiere al ambiente de trabajo y más que eso también es parte de la cultura organizacional.

La cultura organizacional comprende muchos factores, entre ellos la calidad que se refleja por parte de los directivos y supervisores, la claridad de la misión y la visión de la organización, la equidad de sus políticas y de remuneración y prestaciones, las relaciones de los empleados con sus compañeros, la comunicación en los equipos, entre otros. La cultura determina como se adapta la organización y que capacidad tiene para competir ante circunstancias nuevas y cambiantes, Ulrich et al. (2000).

Lo que genera buenos resultados es no sólo una cultura organizacional fuerte con personas que estén alineadas, motivadas y que comparten los valores de la organización. Además la empresa debe de adaptarse a los cambios externos en donde esta compite con una estrategia de negocio adecuada, Kotter y Heskett (mencionado en Güemes, 2006). También apuntan a la necesidad de que los comportamientos, actividades y actitudes concuerden con las necesidades de productos y servicios, mercados financieros y de trabajo.

Las culturas que se adaptan a los cambios, sus representantes prestan atención a los cambios externos, a la competencia y de la misma manera inician cambios y comportamientos que se alineen con la realidad. Estos comportamientos tienen arraigo

en un sistema de valores en donde tanto clientes, empleados y accionistas se adaptan fácilmente al cambio. Este sistema de valores tiene que ver con comportamientos en donde intervienen los valores humanos y el respeto a los compañeros (Güemes, 2006).

Un punto esencial para la adaptabilidad al cambio es la comunicación; es decir, los promotores del cambio deben de repetir una y otra vez la información, empaparles de sus ideas, ser cómplices y remover a aquellas personas que desean introducir cambios para renovar la cultura. Otro elemento importante es la promoción, reconociendo a aquellas personas que mejor viven los valores dentro de la organización. Pese a la necesidad de liderazgo los cambios culturales requieren de grandes esfuerzos involucrando a personas de todos los niveles y con múltiples iniciativas.

Para Güemes (2006) la Cultura Organizacional es la clave para decidir a que, a quién se dedica la vida profesional, que aportación se da a la sociedad, con el esfuerzo a que accionistas se está contribuyendo a pagar el dividendo, que aportación hace la empresa al desarrollo y el bienestar, a los empleados, clientes y accionistas. Los sistemas de decisión de una organización, sus valores, su misión, visión, las normas, los planes de desarrollo, los comportamientos admitidos, qué personas han tenido éxito, sus méritos, su reputación, entre otros, dan una conclusión determinante para la Cultura Corporativa.

Wilkins y Ouchi (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) concluyen que es quizá desde la cultura, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar racionalmente. Como control organizacional es probable que la cultura se relacione con el desempeño de la organización. La cultura como ser de la organización, la hace única.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Comportamiento Organizacional

En las dos últimas décadas se ha percatado la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conservar empleados de alto rendimiento. Los gerentes toman decisiones, asignan recursos, dirigen y supervisan actividades a través de otras personas dentro de una organización y son responsables de alcanzar las metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización que es una entidad coordinada que se compone de dos o más personas, busca lograr una meta o varias metas en común (Robbins y Judge, 2009).

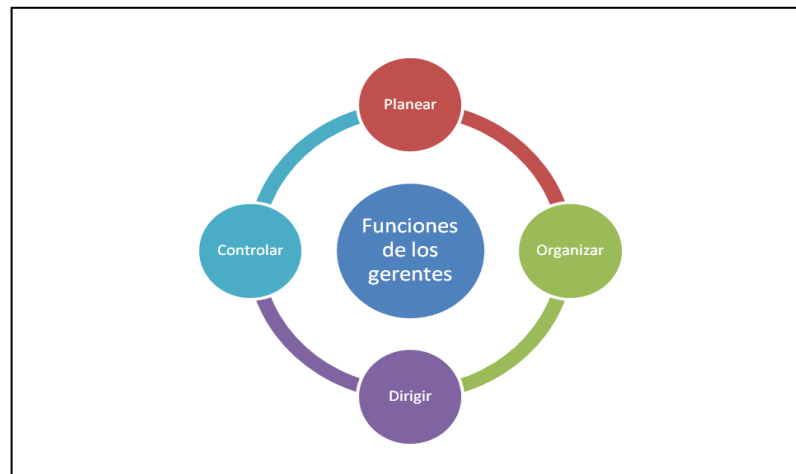
El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes de los gerentes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es uno de los factores más importantes dentro de la organización para el logro de los objetivos.

El comportamiento de los directivos se retroalimenta con el de sus colaboradores y viceversa. Cuando se diseñan patrones de comportamientos se realiza bajo el supuesto de que dichos comportamientos son complementarios. No se observa que los comportamientos se realizan en una sola dirección ya que es posible que un directivo tenga una y otra vez el mismo comportamiento, pero las circunstancias pueden ser diferentes y los resultados no ser los mismos (Alles, 2007).

Según Henri Fayol (mencionado en Robbins y Judge, 2009) los gerentes de las empresas realizan cuatro funciones básicas (figura 2.1): *Planear* las metas de una

organización, estableciendo una estrategia general para lograrlas y el desarrollo de un conjunto de planes para integrar y coordinar las actividades; *Organizar*, determinando cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones; *Dirigir*, motivando a los empleados, seleccionando sus canales de comunicación y resolviendo conflictos entre los miembros; *Controlar* para garantizar que las cosas marchen como es debido. Se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente.

Figura 2.1. Funciones de los gerentes



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge, (2009, p. 6).

Mintzberg (mencionado en Robbins y Judge, 2009) concluye que los gerentes desempeñan diez roles o conjunto de comportamientos diferentes y que son altamente interrelacionados en sus trabajos. 1. El interpersonal en donde se requiere que los gerentes cumplan con los deberes de naturaleza ceremonial y simbólica (representante), también contratan, capacitan, motivan y disciplinan a los empleados (líder) y mantienen una red de contactos externos (enlace); 2. El informativo que reciben una variedad amplia de información externa (vigilante), transmiten dicha información a los miembros de la organización (difusor) y transmite información a los externos acerca de los planes

(vocero); 3. El decisorio que busca oportunidades en la organización y su ambiente (empresario), es responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización se enfrenta a problemas (manejador de dificultades) y toma o aprueba decisiones organizacionales (negociador).

Robert Katz (mencionado en Robbins y Judge, 2009) menciona que otra manera de evaluar lo que los gerentes hacen es poner atención en sus aptitudes, así como sus competencias para poder alcanzar las metas. Para ello se habla de tres aptitudes gerenciales: 1. Aptitudes técnicas (la capacidad que se tiene para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), 2. Aptitudes humanas (capacidad de trabajar con otras personas o ya sea individualmente, así como saber entenderlas y motivarlas en su trabajo) y 3. Aptitudes conceptuales (la capacidad que tienen los gerentes para diagnosticar, analizar y saber sobrellevar situaciones complejas).

Según Robbins y Judge (2009) los gerentes comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que se esperaría que participaran para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

Uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el adaptarse a personas que son diferentes. Esto significa que en las organizaciones se tiene una mezcla heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Se reconoce que a pesar de esto los empleados no dejan a un lado sus valores culturales, su estilo de vida ni sus diferencias en el trabajo. Entonces, el reto de las organizaciones es volverse más hospitalarias para ese diverso grupo de personas. Para Robbins y Judge (2009) los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas con la finalidad de

garantizar la conservación de los empleados y una mayor productividad y que al mismo tiempo no los discrimine. Si la diversidad se maneja de forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.

Las personas que pertenecen a una misma organización se parecen porque comparten valores y proyectos y pueden tener ciertas características comunes. Al mismo tiempo, las personas desempeñan puestos diferentes y esto requiere características específicas en cada caso. Las organizaciones son diferentes entre sí, se plantean distintos objetivos estratégicos y valores y por lo tanto las personas que las conforman poseen características específicas entre sí.

Para Alles (2007) los actores del comportamiento organizacional son las personas ya que no existen organizaciones sin ellas. Las personas que conforman una organización tienen comportamientos individuales y por lo tanto grupales. Estos comportamientos se manifiestan siguiendo el mismo diseño que la estructura formal; es decir, desde el momento en que un grupo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura.

La tecnología de información, la diversidad y la ética tienden a ser factores importantes dentro del comportamiento organizacional. Así como menciona Walton, S (mencionado en Luthans, 2008), fundador de Wal Mart que para las organizaciones exitosas las personas son la clave ya que la tecnología puede comprarse o copiarse pero esto no se puede hacer con ellos y aunque en un futuro se puedan clonar, sus ideas, personalidades, motivación y valores culturales no.

Para Luthans (2008) los recursos humanos de una organización y la manera de administrarlos representan la ventaja competitiva de las organizaciones de hoy de

mañana. Es por eso que se les puede denominar como capital humano (lo que sabemos: educación, experiencia, habilidades), capital social (quiénes conocemos: redes, relaciones, amistades) y capital psicológico positivo (quiénes somos: confianza, esperanza, optimismo, carácter y en quiénes nos podemos convertir: nuestro ser posible y auténtico).

El individuo tiene diferentes aptitudes; es decir, la capacidad que tiene para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Para ello se habla de las aptitudes intelectuales (habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento y memoria) que son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales – pensar, razonar y resolver problemas. Aunque estas aptitudes son cada vez más importantes en muchos trabajos, las aptitudes físicas específicas (resistencia, flexibilidad, coordinación y equilibrio) tienen importancia para ejecutar con éxito los trabajos.

Es valioso también observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas.

✚ *Edad.*- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados.

También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

✚ *Género.*- lo primero que se debe tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo.

En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

✚ *Estado civil.*- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

✚ *Antigüedad.*- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador (Robbins y Judge, 2009).

Al igual que otras disciplinas que estudian las personas y su comportamiento, la teoría, investigación y práctica son de mucha utilidad para el estudio del comportamiento de las personas dentro de la organización. Según Kreitner y Kinicki (mencionado en Alles, 2007) se estudian de la siguiente manera: 1. Aprender de la teoría: una teoría de comportamiento organizacional explica por qué los individuos y los grupos se comportan como lo hacen; 2. Aprender de la investigación: diferentes tipos de investigaciones ayudan a conocer el comportamiento de los individuos en las organizaciones como los estudios de campo, donde se estudia la organización misma, los estudios de laboratorio, donde se trabaja sobre situaciones imaginarias, generalmente en

universidades y con propósitos académicos, estudios de muestras, donde se administran cuestionarios a grupos concretos de personas y estudios de casos, que abordan experiencias y casos específicos y 3. Aprender de la práctica: ya que ayudará a analizar las diferentes situaciones que se les presenten y ser, al mismo tiempo, más flexibles para adecuarse al cambio y a las necesidades.

Para comprender mejor el comportamiento de las personas dentro de una organización según Alles (2007), hay que tener en cuenta una serie de aspectos:

- ✚ Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo. El comportamiento organizacional se nutre de diferentes disciplinas; La *psicología* que observa la personalidad, motivación, aprendizaje, decisiones individuales, estrés, percepción y necesidades individuales; La *sociología* que observa el estudio de grupos, la organización estructural, estructuras sociales, asuntos de género, cultura, teoría sistémica y cambio organizacional; La *política* se enfoca en el poder, autoridad, liderazgo, conflicto y cooperación; La *filosofía* que estudia las ideologías, la competencia y la visión acerca de la naturaleza de la humanidad y la economía con el uso de recursos, la escasez y los costos.

- ✚ **Percepción.** Los individuos tienen una percepción particular de la realidad. Cada empleado tiene una idea diferente del trabajo, por varias razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social.

- ✚ **La persona es un todo.** El acude a su trabajo no solo trayendo consigo la parte de su persona y sus aspectos profesionales, sino que está presente todo el individuo, con sus emociones, problemas, entre otras.

✚ Motivación del comportamiento. Se dice que la motivación de las personas – usualmente- no se basa en lo que los directivos creen que sus colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad necesitan. Sin motivación una organización no funciona.

✚ Pertenecer. Muchos colaboradores desean participar en las decisiones a fin de contribuir con sus ideas y talentos para el éxito de la empresa.

✚ Deseo de reconocimiento y valoración. Las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas. Respeto, dignidad, atención. Los colaboradores desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y tener posibilidades de desarrollo.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son según Robbins y Judge (2009) son:

1. Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

2. Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

3. Variables a nivel de la organización.- el comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo.

Las organizaciones de cualquier tipo y tamaño están integradas por personas, y allí comienza el denominador común entre ellas. Los problemas que se derivan de las diferentes conductas humanas se encuentran en todas partes donde los individuos se desempeñan. La complejidad de las organizaciones puede variar, así como su tipo de

actividad, pero ciertos problemas o situaciones son comunes a todas ellas. Para Alles (2007) el comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Para Robbins y Judge (2009) el Comportamiento Organizacional resalta la importancia de las aptitudes para tratar con las personas ya que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las mismas dentro de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional estudia tres componentes importantes dentro de la organización: individuos, grupos y estructura. A través de este estudio, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los mismos para hacer que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.

El comportamiento Organizacional se define como “la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones” (Luthans 2008, p.19).

El comportamiento organizacional es *“El estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones”* (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p. 4). Los gerentes eficaces buscan comprender la manera en que su comportamiento afecta a los demás en su organización.

La educación organizacional positiva o también llamada Comportamiento Organizacional Positivo se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial de las personas que laboran en ella. Robbins y Judge (2009) comentan que todos tenemos cosas en las

que somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia el empleado se concentra en sus limitaciones y muy rara vez piensa en la forma de utilizar sus fortalezas.

Los objetivos del estudio del comportamiento organizacional según Alles (2007) se pueden sintetizar en los siguientes: 1. Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias; 2. Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen; 3. Predecir comportamientos futuros y 4. Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo.

Según Alles (2007) el comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos y para ello puede agruparse en dos vertientes: 1. El comportamiento de las personas que tienen responsabilidades directivas de diferente nivel, desde el número uno de la organización, los gerentes de área, hasta los supervisores. 2. El comportamiento de estas mismas personas y el de los demás, que no tienen personal a su cargo, considerando que individualmente cada uno de ellos es un empleado, no importando su nivel jerárquico.

El estudio del comportamiento organizacional según Robbins y Judge (2009) considera variables dependientes las siguientes: 1. Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo; 2. Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar y 3. Rotación.- es el retiro permanente de una organización y puede ser voluntario o involuntario. Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que

el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Hellriegel et al. (1999) identifican catorce categorías de la diversidad muy comunes a las que se enfrenta el comportamiento organizacional; las categorías primarias que son características genéricas que afectan la imagen que tiene la persona de sí misma y la socialización (edad, raza, aspectos étnicos, género, capacidades y cualidades físicas y la orientación sexual y afectiva) y las categorías secundarias que son categorías aprendidas que una persona adquiere y modifica durante su vida (educación, experiencia en el trabajo, ingreso, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y estilo de comportamiento).

Para Luthans (2008) la cultura organizacional tiene varias características como son:

- a) Regularidad de los comportamientos observados: se da cuando los individuos interactúan unos con otros, usan lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamientos;
- b) Normas: existen normas de comportamiento que especifican cuánto trabajo hay que realizar;
- c) Valores dominantes: existen valores que la organización apoya y espera que los individuos compartan;
- d) Filosofía: hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados y/o clientes;
- e) Reglas: existen directrices estrictas para llevarse bien en la organización y
- f) Ambiente organizacional: se refiere a la manera de interactuar de los individuos y la forma en que se conducen con los clientes y otros que no forman parte de la organización.

Luthans (2008) comenta que algunas culturas organizacionales pueden ser el resultado directo o indirecto de acciones que llevaron a cabo los fundadores y aunque eso no siempre es el caso, en ocasiones los fundadores crean culturas débiles y si se

desea que la organización sobreviva, es necesario colocar a un nuevo administrador de alto nivel que siembre las semillas para crear la fuerte cultura que se requiere. En ocasiones, una organización determina que su cultura debe cambiar ya que el desarrollo de nuevos productos y la tecnología de la información cambian con tanta rapidez que cualquier ejemplo sería obsoleto en poco tiempo. No obstante, si se ha establecido la cultura organizacional apropiada, entonces, este cambio rápido será bien recibido e incorporado con el menor número posible de alteraciones y problemas.

Se debe tomar en cuenta la actitud del empleado, ya que refleja cómo se siente respecto de algo. Se supone que la actitud tiene tres componentes: el cognitivo - es una descripción o creencia de cómo son las cosas, el afectivo - es el segmento emocional o sentimental de una actitud y por último el comportamiento - es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. El término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que se debe de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Para Robbins y Judge (2009) las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes se adoptan de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que el individuo crece toma los que ve de las personas que respeta, admira o hasta incluso de los que teme. Las actitudes se van moldeando al ir observando a los demás. Se dice también que las

actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Las actitudes influyen en el comportamiento y por lo tanto se busca que en las personas haya consistencia entre sus actitudes y su comportamiento. Se ha descubierto que los moderadores más poderosos entre las actitudes y el comportamiento son la importancia de la actitud ya que muestra una fuerte relación con el comportamiento, su especificidad, ya que entre más específico sea el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos, las presiones sociales, ya que las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento se da cuando estas presiones son excepcionalmente fuertes y la experiencia directa, ya que es probable que la relación entre actitud y comportamiento sea más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene dicha experiencia.

Los tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo y con los que se relaciona el Comportamiento Organizacional según Robbins y Judge (2009) son (figura 2.2): 1. Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas. 2. Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan. 3. Compromiso organizacional.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse

con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Figura 2.2. Actitudes que se relacionan con el trabajo y con el Comportamiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009, p. 79).

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

El término actitud se usa con frecuencia al describir a las personas y explicar su comportamiento; es decir, como se siente y se comporta el individuo hacia algún objeto. Para Luthans (2008) las actitudes se caracterizan en tres aspectos: en primer lugar, persisten a menos que se haga algo para cambiarlas, en segundo lugar, las actitudes varían de favorable a desfavorable y en tercer lugar, las actitudes se dirigen hacia cierto objeto en el que las personas tienen sentimientos y creencias. También menciona que tienen tres componentes básicos: el emocional que incluye los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto, el informativo que consiste en las creencias y la información que la persona tiene sobre el objeto y si esta información es real o correcta

y por último el de comportamiento que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de manera específica hacia un objeto.

Las actitudes según Luthans (2008) ayudan a predecir el comportamiento laboral ya que a través de estas las actitudes de los empleados pueden cambiarse fácilmente y es conveniente para la administración hacerlo. Existen dos barreras básicas que evitan que las personas cambien su actitud. Una son los comportamientos previos, que ocurren cuando las personas tienen un compromiso de acción en particular y no están dispuestas a cambiar. Una segunda barrera es el resultado de información insuficiente ya que las personas no ven alguna razón para cambiar su actitud. Para ello existen formas de superar estas barreras y cambiar las actitudes de los empleados. Una de ellas consiste en proporcionar nueva información.

En ocasiones, la información cambia las creencias de una persona y en el proceso mismo sus actitudes; una segunda forma es infundiendo el temor ya que ocasiona que ciertas personas cambien sus actitudes; la tercera forma puede ser resolviendo las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento, la cuarta es a través de la persuasión estimulada por amigos o colegas, recordando que, cuando un asunto en particular es de interés personal para los individuos, es probable que se rechacen las discrepancias entre el comportamiento actual y el de los demás; la última forma es por medio de la cooptación, que consiste en hacer que las personas insatisfechas con una situación participen en mejorar las cosas.

Algo más relevante en el campo del comportamiento organizacional es la atención que reciben las disposiciones afectivas (sentimientos) como antecedentes con el trabajo, como la satisfacción laboral y la motivación. Los que muestran un Afecto Positivo tienden a verse como grata y eficazmente comprometidos y a experimentar actitudes

positivas ya que tienen mejor desempeño, faltan menos al trabajo y se sienten más satisfechas, en tanto que las personas con Aspecto Negativo pueden demostrar más estrés.

Según Luthans (2008), las actitudes específicas de los empleados en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son de gran interés para el campo del comportamiento organizacional. Locke (mencionado en Luthans, 2008 p.141) proporciona una definición integral de la satisfacción laboral: *“Es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona”*; es decir, es el resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante y representa varias actitudes relacionadas.

En relación con el compromiso organizacional comenta que *“Es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de ésta”*. Diversas variables personales (edad, ocupación en la organización, adaptabilidad a la carrera y disposiciones, como el afecto positivo o negativo, o atribuciones de control interno o externo) y organizacionales (el diseño del puesto de trabajo, los valores, el apoyo, la equidad de los procedimientos y el estilo de liderazgo del supervisor) determinan la actitud del compromiso organizacional.

Según Hellriegel et al. (1999) las actitudes son otro tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento ya que estas son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas u objetos específicos. Estas reflejan los antecedentes y experiencias del individuo. Si se

observan tres principios es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes: 1. Las actitudes generales pronostican mejor los comportamientos generales; 2. Las actitudes específicas predicen mejor los comportamientos específicos y 3. Mientras menor sea el tiempo que transcurre entre la medición de la actitud y el comportamiento, más sólida será la relación entre ambos.

Quizá la actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, lo que se denomina como satisfacción en el trabajo pues muchas veces señalan acciones que pueden llevarse a cabo para mejorar este aspecto. De hecho, mencionan Hellriegel et al. (1999) que los gerentes de las organizaciones de todo el mundo se preocupan por las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la satisfacción que obtienen del mismo. En ocasiones las personas consideran la satisfacción en el trabajo como un concepto aislado, esto quiere decir que una persona está o no satisfecha con el trabajo.

Sin embargo, se trata de una acumulación de actitudes hacia el trabajo relacionadas entre sí que corresponderían a diversos aspectos del empleo. Las fuentes que consideran importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física, las condiciones de trabajo, los estímulos que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros, etc. El sentido común indica que la satisfacción en el trabajo conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas.

Para Hellriegel et al. (1999) una idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. La personalidad suele describir lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia. Entonces, comprender la personalidad de un individuo

consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por lo tanto, cada empleado en la organización es singular y tal vez no responda como otros lo hacen ante ciertas circunstancias. El vínculo entre la personalidad y el comportamiento se ve con claridad cuando se centra la atención en una sola característica.

Según Robbins y Judge (2009) todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se muestran en el trabajo son los que adquirimos en los primeros años de vida.

Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. Los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Cuando las personas se integran a una organización llevan con ellas los valores y creencias que les han enseñado. No obstante esto no es suficiente para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular. En la cultura organizacional se reconoce la importancia de las normas y los valores compartidos y que guían el comportamiento de los participantes organizacionales.

La ética implica cuestiones y decisiones morales, así como asuntos que se relacionan con el comportamiento correcto e incorrecto. No sólo los individuos y grupos, sino también varios factores relevantes del ambiente cultural, organizacional y externo determinan el comportamiento ético. La influencia de la cultura sobre el comportamiento ético proviene de la familia, amigos, vecinos, la educación, la religión y los medios de comunicación. La influencia en la organización proviene de códigos éticos, modelos a imitar, políticas y prácticas, así como de sistemas de recompensas y castigos.

Para Hellriegel et al. (1999) el comportamiento ético en las empresas y en otras organizaciones ha recibido gran atención y parte de esta atención se debe a la influencia que las diferencias individuales tienen sobre el comportamiento ético.

Para Alles (2007) el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador, con el incremento de su participación y una comunicación clara. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en la manera de ver las cosas. Todo indica que la mayor o menor satisfacción laboral de los individuos es producto de una predisposición natural a tal efecto, de manera que el comportamiento de las organizaciones influyen parcialmente en los individuos. La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Tiene una fuerte relación con el medio cultural y social.

Para relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento, Alles (2007) habla de dos factores importantes: 1. El involucramiento en el trabajo que es el grado en que los trabajadores conciben al mismo como parte central de su existencia. Es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan grandes necesidades de crecimiento y

disfruten en la toma de decisiones y 2. Compromiso organizacional o lealtad de los empleados que es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando en ella.

Para Robbins y Judge (2009) la satisfacción en el trabajo determina como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades. El trabajo requiere interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, entre otros.

Regularmente los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de trabajadores, los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario. Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Un trabajador feliz, es probable que sea productivo, aunque es difícil decir cuál es la causalidad que opera. La satisfacción en el trabajo es un determinante para el Comportamiento Organizacional. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.

Robbins y Judge (2009) consideran que las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o serán candidatas a la extinción. La permanencia será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren

continuamente la calidad y se enfrenten a sus innovadores. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vivir en forma flexible, espontánea y predecible. Así, el Comportamiento Organizacional ayudará a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante y a vencer la resistencia al cambio.

Según Luthas (2008) las organizaciones que aprenden también se caracterizan por valores culturales que son orientados al ser humano como: 1) todos pueden ser una fuente de ideas útiles, así que el personal debe tener acceso a cualquier información que sea valiosa para él; 2) las personas relacionadas con el problema tienen generalmente las mejores ideas con respecto a la manera de resolverlo; 3) el aprendizaje fluye hacia arriba y hacia abajo, de tal forma que tanto administradores como empleados se benefician de él; 4) las nuevas ideas son importantes, por lo tanto se deben recompensar y alentar y 5) los errores se ven como oportunidades de aprendizaje. Las organizaciones que aprenden enseñan a sus empleados a identificar la fuente del conflicto que tienen con otros miembros del personal, unidades y departamentos, así como a negociar y hacer intercambios inteligentes de manera hábil y rápida. También contribuye al desarrollo de la creatividad personal.

Otra práctica de las organizaciones que aprenden consiste en desarrollar la creatividad entre el personal ya que esta es la habilidad para formular modelos únicos para la solución de problemas y la toma de decisiones. Muchas organizaciones que aprenden enseñan a su personal a revisar su trabajo y hábitos actuales y cambiar

comportamientos que limitan su pensamiento. En tanto que las organizaciones típicas se concentran en nuevas formas de usar las viejas maneras de pensar, las organizaciones que aprenden se centran en lograr que los empleados rompan con sus hábitos operativos y piensen fuera de lo acostumbrado.

La creatividad también incluye la disposición de aceptar el fracaso y para ello, las organizaciones que aprenden manejan el fracaso como una oportunidad para aprender, además, la manera de manejarlo crea un ambiente para la creatividad futura. Los administradores estimulan el comportamiento creativo que asume riesgos, proporcionando un ambiente de apoyo.

Hoy en día, es impensable no considerar el rol de la tecnología como un factor de ayuda en cualquier tipo de organización, y su influencia globalizadora. La globalización ha cambiado de forma drástica la concepción sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones que se tenía hasta no hace mucho. Para ello se muestran según Davis y Newstrom (mencionados en Alles, 2007) las cuatro fuerzas que componen el comportamiento organizacional: las *personas* que operan individualmente y en grupos, las *estructuras formalizadas* en sistemas de descripción de puestos o establecidas por la costumbre, la *tecnología* que incluye la maquinaria, comunicaciones e informática y el *entorno* en la que influyen en la organización aspectos como el Gobierno, la competencia y las presiones sociales. La permeabilidad para el entorno global será más o menos fuerte según el tipo de organización. Las empresas que tengan contacto con otros países estarán más expuestas al contexto cultural global.

Los principales aspectos a tener en cuenta en el comportamiento organizacional son: 1. La globalización, ya que implica un nuevo enfoque en las organizaciones, en la forma de hacer negocios, de moverse en el contexto organizacional y demanda poseer

adaptabilidad y flexibilidad frente a culturas diferentes y 2. Las buenas prácticas de liderazgo y las competencias para ejecutivos actuales (siglo XXI); es decir, que expresen la visión con entusiasmo y sencillez, brindando confianza a los demás, que tenga la capacidad para reconocer y contener la ansiedad de sus seguidores, que sepa distribuir el poder hacia abajo para beneficiar a largo plazo y beneficiar a la organización en su conjunto, que comparta información, minimicen el secreto y hagan al personal participe.

Las organizaciones buscan líderes que inspiren confianza e impongan respeto y lealtad al haber demostrado que saben de lo que están hablando y actúan con sus creencias; *Las competencias* como el desarrollo de su equipo, modalidades de contacto, habilidades mediáticas, liderazgo, pensamiento estratégico, empowerment, relaciones públicas, integridad, desarrollo de talento, sencillez, entre otros (Alles, 2007).

La administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo ya que significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional. Hellriegel et al. (1999) mencionan que tanto en las sociedades avanzadas, como en los países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones como la globalización ya que las organizaciones se enfrentan a una competencia global; la tecnología de la información y computadoras que permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria ya que comprende redes complejas de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos de control remoto y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral que establece que las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante.

La resistencia al cambio proviene de fuentes diversas. Algunas se identifican con las personas, pero otras incluyen la naturaleza y la estructura de las organizaciones. Se habla de la primera que es la resistencia individual al cambio en la que intervienen las percepciones (las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo); la personalidad (formada por el dogmatismo y la dependencia que hace que ciertas personas se resistan al cambio); los hábitos (que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo); las amenazas al poder y la influencia (una vez que se establece un poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben del poder y su influencia); el temor a lo desconocido (quienes comienzan algo nuevo tal vez se preocuparán por su capacidad para desempeñarse en forma adecuada) y las razones económicas (resistencia al cambio con temor a reducir el ingreso).

De manera realista, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio más efectivos. Hellriegel et al. (1999) consideran que un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de éstos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

Para Luthans (2008) aunque los problemas con las organizaciones humanas y las soluciones a través de las edades no han cambiado realmente, la importancia y el contexto ambiental circundante lo han hecho con certeza. El ambiente del siglo XXI requiere una nueva forma de pensar en nuevas maneras de administrar. La tendencia es creer que esto sucede en empresas de alto perfil y no en empresas tradicionales. Al

hablar de una nueva manera de administrar, se toma en cuenta el término paradigma que establece simplemente las reglas (escritas o no), define los límites y nos dice cómo comportarnos dentro de ellos para lograr el éxito.

Dentro de la organización también se encuentran los grupos de trabajo formados por dos o más individuos que interactúan y a su vez se reúnen para lograr objetivos particulares. En los grupos formales (mando y tarea), los comportamientos que la gente tiene quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. En los grupos informales (interés y amistosos) las alianzas no están estructuradas de manera formal; es decir, se dan de manera espontánea en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener un contacto social (Robbins y Judge, 2009).

Un grupo de trabajo se forma a través de cinco etapas: 1. Formación: los miembros determinan cuáles tipos de comportamiento son aceptables y piensan que son parte de un grupo; 2. Tormenta: los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que este genera. Existe un conflicto acerca de quién controlará el grupo; 3. Normalización: se desarrollan relaciones cercanas, el grupo se solidifica y se ha asimilado lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros; 4. Desempeño: la estructura funcional es aceptada por completo ya que en el grupo se conocen y se entienden uno al otro y así se lleva a cabo la tarea de que se trate y 5. Terminación: el alto rendimiento en el grupo de trabajo ya no es prioridad sino el terminar las actividades.

Los grupos de trabajo tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y así hace posible explicar el desempeño de éste. Todos los miembros de un grupo son actores y cada uno interpreta un rol y de esta manera aunque todos

desempeñan roles diversos, el comportamiento varía según el rol que se interprete. Existen ciertas actitudes y comportamientos que crean la identidad de un rol ya que la gente tiene capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y las demandas requieren claramente grandes cambios. Se desarrollan varios tipos de comportamiento con base en la interpretación de las creencias de cada persona y dicha interpretación proviene de todo lo que rodea a la persona como: amigos, libros, películas, televisión, etc. Interviene también la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por un rol definido. Una vez que se desea cumplir con un rol y esto hace difícil cumplir con otro, se habla de un conflicto de roles.

Los grupos establecen normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Hablando en término de el comportamiento de los grupos. El miembro de un grupo desea ser aceptado y por este motivo es susceptible de conformarse con las normas del grupo.

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. Se ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables antes los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los mismos. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. Para ello

existen diferentes equipos de trabajo. Los equipos para resolver problemas, son aquellos en donde los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Estos equipos van en dirección correcta pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucren en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo.

Esto lleva a experimentar con equipos que tengan verdadera autonomía y que no sólo puedan resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados, para ello, los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Estos seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño.

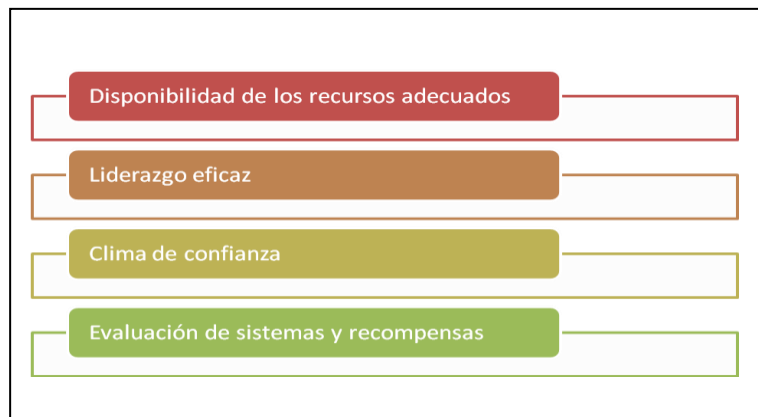
Los equipos transfuncionales, son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos virtuales, usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico, ya sea que los separe de una oficina o estén en distintos continentes.

Según Robbins y Judge (2009) los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son (figura 2.3): la disponibilidad de los recursos adecuados (los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande). Una escasez de recursos disminuye en forma directa la

aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia), un liderazgo eficaz (los miembros del equipo deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo), clima de confianza (los miembros del equipo confían unos en otros y también en sus líderes).

La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros), y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo (considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste).

Figura 2.3. Factores que tienen relación con el desempeño en equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009, p. 328).

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. Para desarrollarse con eficacia, un equipo requiere de tres tipos de aptitudes diferentes: experiencia técnica, aptitud para resolver problemas y tomar decisiones. Los equipos con calificación alta de extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienen a recibir una calificación más alta por su desempeño.

2.2. Equipos de Trabajo

En una organización, un equipo es un número pequeño de empleados que cuentan con habilidades y conocimientos que se complementan y los cuales están comprometidos con las metas de la organización. Para Hellriegel et al. (1999) la esencia de cualquier equipo es un compromiso que comparten cada uno de sus integrantes y las metas no se cumplen sin la cooperación y la interacción de cada uno de estos.

Katzenbach (2000) define al equipo *“como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”* (p. 84). La esencia de un equipo es el compromiso común que existe en cada uno de sus individuos pero convertido en una poderosa unidad colectiva. El compromiso requiere de un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer ya que los equipos encuentran el compromiso trabajando para darle forma a un objetivo significativo. Los equipos que son exitosos delinean sus metas en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino.

Para crear un verdadero equipo según Katzenbach (2000) hace falta constancia y determinación tanto de sus integrantes como de aquellos que lo patrocinan. Para ello señala cuatro puntos que son clave para la creación de un equipo:

1. Aplicar los principios fundamentales: Señala que el requisito más importante para crear un equipo es el objetivo que sea claro y exigente y con el cual los empleados estén comprometidos y que además logren resultados compatibles con este objetivo;
2. Comprender el desafío: un verdadero equipo significa un trabajo arduo para cada uno de los integrantes y la simplicidad de la unidad de trabajo no minimiza la

dificultad del desafío. De esta manera se dice que el trabajo en equipo no tiene que ver con la convivencia, la capacidad para ceder y el desarrollo del consenso sino con el trabajo duro, los conflictos, la negociación y los resultados colectivos. Es bueno un conflicto constructivo para resolver un problema y dar mejores ideas. Los mejores equipos se benefician con el conflicto constructivo que genera percepciones creativas y resoluciones integradas;

3. **Sopesar las opciones:** significa optar entre diferentes esfuerzos de equipo y un esfuerzo de equipo progresivo o una combinación de ambos. Un equipo tarda en formarse ya que sus integrantes deben de aprender a aceptar las habilidades de los demás, a desarrollar niveles de compromiso y a sentirse bien con lo que el líder decida o los cambios que haga. La motivación de este equipo está en la meta de desempeño y funciona mejor cuando llega la hora de estimular el crecimiento personal entre sus miembros y por último
4. **Integrar disciplinas:** es decir que para funcionar, un equipo que opera dentro de cualquier estructura organizacional basada en responsabilidad individual necesita de un gran esfuerzo para llevarse a cabo.

Hellriegel et al. (1999) habla de los cuatro tipos de equipo más comunes: 1. Equipos funcionales: formado por personas que trabajan juntas diariamente en un grupo de tareas continuas e interdependientes; 2. Equipos para la solución de problemas: centran su atención en temas específicos de sus áreas de responsabilidad, desarrollan soluciones posibles y frecuentemente se les da autorización para realizar acciones dentro de límites definidos; 3. Los equipos de funciones cruzadas: reúnen los conocimientos y habilidades de diferentes personas que conforman cada una de las áreas de la organización para identificar y solucionar problemas mutuos y 4. Los equipos autodirigidos: se forman por

empleados que deben trabajar y cooperar diariamente para producir un bien o un servicio completo.

Luthans (2008) habla del surgimiento de tres equipos:

1. Equipos interfuncionales: la clave para mantener este tipo de equipos se basa en dos criterios, el primero es asegurarse de que sus miembros sean elegidos cuidadosamente, establecer con claridad el propósito del equipo, asegurarse que todos sus integrantes entiendan como ha de funcionar el mismo, guiar a una formación abierta en el equipo de tal manera que cada uno de sus integrantes sepa como interactuar eficazmente y lograr resultados de tal manera que la moral del equipo se mantenga alta y sus miembros puedan ver resultado de ese esfuerzo.

2. Equipos virtuales: con la llegada de la tecnología de información avanzada, la globalización y la necesidad de velocidad, los miembros ahora pueden comunicarse a distancia a través de diversos medios electrónicos. Los miembros desempeñan tareas basadas en el conocimiento. Estos equipos virtuales son grupos de personas que trabajan de manera independiente y con apoyo de la tecnología para poder comunicarse y colaborar con su organización, a través del espacio, tiempo y límites que marca la misma.

3. Equipos autodirigidos: es un grupo de empleados responsables de administrar y desempeñar diferentes tareas técnicas que darán como resultado un producto o servicio que se entregará a un cliente. En estos equipos se descubre un mayor nivel de satisfacción laboral, servicio al cliente, compromiso organizacional del equipo y facilitación del liderazgo.

La eficacia de los equipos se mide de acuerdo con el grado en que el equipo logra sus objetivos y se desempeña a favor de la organización. Existen diferentes maneras según Luthan (2008) de aumentar la eficacia de los equipos:

1. Creación de equipos: Expresa que los equipos de trabajo requieren de tiempo y capacitación antes de convertirse en entidades productivas y unidas. La creación de equipos logra el éxito cuando cada uno de sus individuos comparten inteligencia colectiva y experimentan una sensación de facultamiento en la toma de decisiones, implica un aprendizaje rápido que ocurre cuando se da la generación de ideas. La creación de un equipo de calidad debe de concordar con la cultura corporativa, tener metas bien diseñadas, permitir a los miembros desarrollar sus habilidades en el lugar de trabajo, entre otros.

2. Colaboración: Los líderes de equipos eficaces integran un grupo de personas muy talentosas y obtienen esfuerzos creativos de cada uno de sus integrantes, organizando eficazmente sus iniciativas de colaboración. El proceso de colaboración implica el aprendizaje de cómo mejorar las interacciones personales en ambientes grupales y al mismo tiempo comprometerse.

3. Liderazgo de grupos: Existen dos formas claves con las que los líderes influyen en el desempeño de los grupos: 1) la manera de seleccionar los miembros y 2) las tácticas que se usan. Los líderes eficaces saben cómo enseñar y compartir la gloria reconociendo el éxito del equipo, pero sobre todo, saben cómo ganarse la confianza de cada uno de sus miembros.

4. Aspectos culturales y globales: para mejorar los equipos globales, es importante crear una cultura de equipos híbrida que se relaciona con un mejor desempeño.

Para evaluar la eficacia de un equipo se requiere de una descripción cuidadosa. Para Luthans (2008) los grupos que son eficaces se caracterizan por ser responsables, por establecer relaciones confiables entre todos sus integrantes y enfocarse en la dirección y las metas de la organización. Esto se logra cuando todos los miembros participan, logran una coordinación, producen el efecto deseado y muestran que a base de esa coordinación se sostiene con el paso del tiempo a la organización.

Warren Bennis (mencionado en Luthans, 2008) argumenta que los equipos que son eficaces, son aquellos que comparten sueños y administran el conflicto olvidando los egos individuales. Estos a su vez, son protegidos por los directivos y pagan un precio personal por alcanzar el éxito. Sus líderes proporcionan dirección, confianza, esperanza, significado y muestran una tendencia hacia la acción, la toma de riesgos y la urgencia. La eficacia depende de cómo se forman los grupos y también de la adaptación a sucesos no rutinarios y para ello se sugieren tres comportamientos clave para adaptarse a circunstancias o acontecimiento inusuales; es decir, la información debe recolectarse en el momento correcto, clasificarse en orden de importancia adecuadamente y las tareas deben de dividirse, de tal manera que permita la adaptación exitosa.

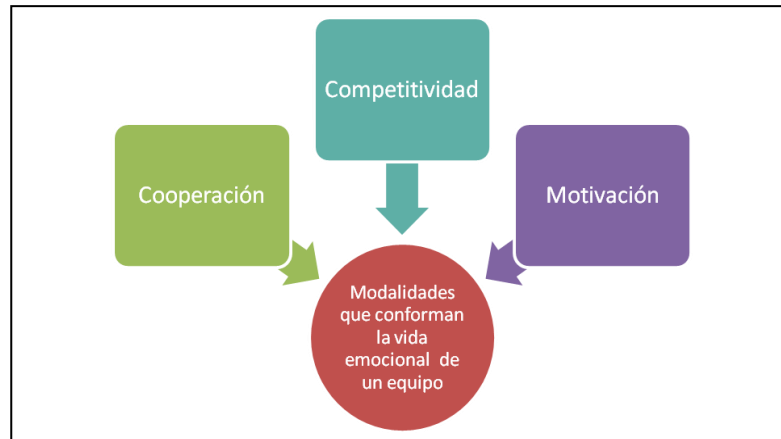
En el trabajo en equipo según Borrell (2001) existe una necesidad mutua de compartir habilidades o conocimientos, los profesionales del equipo se complementan en sus perfiles y además tener una relación de confianza que le permita delegar en la competencia del compañero y que le permita dividir su trabajo sabiendo que el otro va a cumplir con su parte. Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece y otra base subjetiva a través de la interdependencia y confianza entre sus miembros, esta confianza se da a través de un conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnica y la calidad humana de los diferentes miembros.

Los equipos van madurando y lo hacen hacia la consolidación de las tareas que tiene que realizar. En la medida que el equipo madura, se consolida la manera concreta de trabajar y de la misma manera saben que pueden esperar de cada uno de sus compañeros. Los equipos de alto rendimiento deben mantener un equilibrio entre el rendimiento y las tareas y por lo tanto no deben olvidar que su éxito está en el clima interior que se crea. Borrell (2000) asegura que un equipo de alto rendimiento solo llega a serlo cuando cualquiera de sus miembros es capaz de un gesto de generosidad hacia otro compañero sin esperar nada a cambio y que la cohesión de este equipo se basa en el aprecio.

Existen dos modalidades según Borrell (2000) que conforman la vida emocional de un equipo (figura 2.4): la cooperación y la competitividad. Aunado a estos, se habla de la motivación que consta de tres pasos básicos: 1. Lograr que las personas dejen de pelearse: los conflictos interpersonales suelen aparecer por que existen buenas razones para ello. Lo primero que debe lograr el representante de un equipo es limar las asperezas que casi siempre se dan por la tensión organizativa a la que está sometido este y también lograr relaciones de calidad entre sus miembros; 2. Un lugar para cada persona: este no significa un puesto físico sino un puesto que sea simbólico y tenga relevancia especial ya que una persona apreciada, es una persona inclinada a cooperar y por ende su autoestima aumenta y 3. Discriminación positiva: es importante que la empresa cuente con una política de incentivos discriminante y si la empresa no cuenta con ella, el representante puede crearlos ya que si éste premia o castiga a los diferentes miembros del equipo con comentarios, con preferencias o con decisiones pequeñas pero importantes pueden hacer más agradable o desagradable la vida profesional de sus compañeros. Es necesario discriminar con ecuanimidad, tratando siempre de diferenciar

las emociones de las realidades, sin dejarse llevar por el rencor y los actos indicarán a los demás miembros cuales son las actitudes premiadas, las actitudes que forman al equipo y por lo tanto las que lo perjudican.

Figura 2.4 Modalidades que conforman la vida emocional de un equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Borell (2000, p. 28).

Los factores que influyen sobre los resultados del equipo según Hellriegel et al. (1999) son el contexto, las metas, el tamaño, las funciones de sus integrantes y diversidad, las normas, la cohesión y el liderazgo, lo cual da como resultado el comportamiento y la dinámica del equipo.

Para Katzenbach (2000), para alcanzar un equilibrio adecuado en un sistema organizacional integrado hacen falta tres pautas:

1. Mantener el enfoque hacia el desempeño: nada es más valioso para un esfuerzo de equipo múltiple que la existencia de una ética del desempeño de los equipos. Un enfoque inflexible en los resultados del desempeño es lo que permite a las empresas obtener resultados con sus equipos de trabajo y por lo tanto con sus managers.
2. Crear equipos en los lugares indicados: habrá que formar equipos solo cuando sea necesario y no toda vez que haya más de dos personas encarando un tema.

La realidad en las instituciones de hoy no está en reemplazar las viejas estructuras y procesos sino en adaptar lo viejo con lo nuevo para optimizar las opciones. El desafío de la gerencia es el de diseñar un enfoque de liderazgo que sepa colocar a cada uno en el lugar correcto. Los líderes de hoy deben desarrollar grupos que sean flexibles y sobre todo capaces de desarrollar la improvisación, la sabiduría, el respeto y la comunicación.

3. Equilibrar el enfoque global hacia el liderazgo: no hay duda de que la gerencia conformaría mejor los equipos y se tomarían mejor las decisiones si se comprendieran mejor las redes informales (asesoramiento, confianza y comunicación) para que una organización funcione con eficacia. Para que la tarea de los equipos sea parte integral del trabajo real, los equipos deberán adaptarse al equilibrio dinámico del liderazgo.

Los equipos funcionan como poderosas unidades de desempeño sólo que se encuentren en el lugar correcto. Un auténtico equipo es aquel que puede convocarse, orientarse y desintegrarse fácilmente, amplía su capacidad de liderazgo confiando en el liderazgo mismo y la iniciativa de sus miembros y estableciendo un equilibrio entre los puntos débiles de cada uno. Los equipos optimizan el desempeño de una organización integrando las estructuras formales, facilitan la creación de una estructura formal dentro de la organización explotando las interacciones naturales y revitalizando las redes informales, Katzenbach (2009).

La productividad está íntimamente relacionada con los vínculos interpersonales y las emociones que surgen en el equipo de trabajo. Borrell (2001) se basa en varios criterios para afirmar que un equipo está situado en la franja de alto rendimiento: 1. El equipo da respuesta a los requerimientos de productividad con menos recursos humanos y

materiales, 2. El motor del grupo es la mayoría de sus miembros ya que siguen el mismo camino para cumplir con el mismo objetivo, 3. El equipo mejora los procedimientos para obtener los mismos resultados pero con menos esfuerzo y 4. El equipo inventa nuevos procedimientos a través de la innovación.

En una organización los diversos problemas a los que se enfrenta la organización requiere de diferentes grados de interdependencia entre las personas, equipos y grupos externos. Tratar con ellos exige tomar decisiones tanto individuales como de equipo. Es posible que la toma de decisiones del equipo sea superior a la toma de decisiones que hace cada uno de sus integrantes cuando 1) la mayor diversidad de información y experiencia son importantes para realizar la tarea; 2) la aceptación de las decisiones se pone en práctica por los integrantes del equipo; 3) la participación del equipo es importante para reforzar los valores y 4) los integrantes del equipo se apoyan entre sí para desempeñar su trabajo.

Un equipo, es una fuente enorme de contactos interpersonales. El conocimiento que tenemos de los demás está en relación directa con el interés y necesidad de profundizar en su forma de ser. Borrell (2000) habla de cinco leyes para conocer a los demás. En la primera ley comenta que *“cuanto menor es nuestra dependencia e interés por una persona, tanto mayor el peligro de evaluarla de manera equivocada”* (p.42).. La motivación es importante a la hora de conocer a los demás. De la misma manera, la imagen de una persona se apoya en su apariencia y su forma de hablar.

La segunda ley establece que *“la imagen que nos formamos de las otras personas se rompe de la apariencia y los datos relacionados con el hablar, casi a partes iguales”*, (p.42). En este factor interviene la formación de la imagen de otra persona; es decir, la

experiencia previa que se tiene de ella. Las reacciones iniciales y espontáneas ante un saludo muestran esa parte una imagen que es fundamental.

La tercera ley dice que *“guardamos de cada persona una huella emocional básica que es la sumatoria de los diferentes contactos que hemos mantenido con ella”* (p.43).

Es la manera en cómo se califica o etiqueta a una persona.

La cuarta ley: *“todos nos basamos en rasgos dominantes para clasificar a nuestros semejantes”* (p.43). Se usan estereotipos para clasificar a las personas; es decir, se califica al sujeto y se extiende un juicio en el espacio laboral.

Borrell (2000) concluye que la imagen que se tiene de otras personas siempre está influida por los intereses de todo el grupo y el papel que desempeña esa persona en el grupo y que para conocer a alguien de verdad, hay que conocerla en diferentes ambientes.

En la empresa, es esencial que los managers hagan frente a cualquier dificultad. La empresa requiere de acción y ejecución, necesita que el trabajo se haga y para ello, los managers deben aportar respuestas basadas en lo que ven y en lo que influye en esa decisión. Algunas organizaciones tienen valores que trascienden los valores personales de sus managers y esos valores van más allá de la rentabilidad. Las organizaciones que no tienen valores compartidos y aceptados tienden a desequilibrarse bajo situaciones de estrés y así mismo cada individuo busca salir individualmente del problema en lugar de buscar una solución en equipo. Para que la organización sea fuerte, según Katzenbach (2000), y dado que la empresa y sus integrantes son interdependientes, los miembros deben de compartir la idea de una conducta correcta; es decir, una ética comercial y por lo tanto pensar en ella como una fuerza positiva para la organización.

Para Katzenbach (2000), los equipos que funcionan tienen una disciplina básica y la palabra equipo con buen desempeño siempre van de la mano ya que no se puede tener el uno sin el otro. La mayoría de los ejecutivos defiende el trabajo en equipo ya que representa un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones expresadas por los demás, brindarles apoyo y reconocer sus logros e intereses. Esos valores ayudan a que el equipo alcance un buen desempeño individual en la organización en su conjunto. A diferencia de un grupo de trabajo que es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos, el equipo de trabajo tiene resultados individuales pero también productos colectivos de trabajo que representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos para cumplir el mismo objetivo.

Según Katzenbach (2000), los equipos de trabajo son eficaces en organizaciones grandes donde prevalece la responsabilidad individual y de la misma manera se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayudan a hacer otro trabajo y para fortalecer la actuación individual y de esta manera el énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno.

La gerencia es responsable de el desafío de desempeño del equipo y de la misma manera debe de dar un espacio de flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre el propósito, las metas, el tiempo y el enfoque. Los mejores equipos según Katzenbach (2000) invierten mucho tiempo y esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar el interés que les pertenece, tanto individual como colectivamente. Las metas específicas brindan una plataforma sólida para los equipos ya que ayudan a definir un conjunto de productos de trabajo que son diferentes de la misión de toda la organización y de los objetivos de trabajo individuales y como resultado esos productos requieren del esfuerzo colectivo de los integrantes del equipo

para que ocurra algo específico y que agregue valor a ese resultado. También facilita la comunicación clara y el conflicto constructivo, la posibilidad de alcanzar metas específicas ayuda a los equipos a mantener el enfoque en la obtención de resultados y alcanzar pequeñas victorias en el tránsito hacia su propósito mayor.

Para Katzenbach (2000) los requisitos de habilidades de los equipos de trabajo pertenecen a tres categorías: 1. Conocimiento técnico o funcional, 2. Habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones y 3. Habilidades interpersonales. Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común; es decir, los equipos deben ponerse de acuerdo en los detalles del trabajo y en la forma de integrar las habilidades individuales y de mejorar el desempeño del equipo. Todos los miembros del equipo exitoso realizan una cuota de trabajo igual, incluyendo al líder y así hacen aportes concretos al producto de trabajo colectivo y sólo a través del descubrimiento y la comprensión conjuntos de cómo aplicar todos sus recursos humanos a un propósito común, puede un equipo desarrollar y coincidir para lograr sus metas.

En esencia, la responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas sinceras que se hace cada uno y a los demás y que son promesas que se definen en dos aspectos decisivos de los equipos eficaces: el compromiso y la confianza. Cuando un equipo comparte un propósito y metas comunes, la responsabilidad colectiva surge naturalmente. Cuando la gente trabaja unida hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente y por consiguiente los equipos que disfrutan de un propósito fuerte inevitablemente se sienten responsables del desempeño conjunto, tanto en calidad de individuos como de equipo.

Lo que muchos managers ignoran es que cada uno de los individuos que integran al equipo de trabajo tiene capacidades que están integradas por cuatro elementos de cuya

interacción se determina la eficacia con la que la organización puede explotarlas: conocimiento, habilidades, know-how técnico y el conocimiento personal de los demás, incluyendo vínculos con grupos importantes como gobierno, habilidades gerenciales (sistemas de incentivos, programas educacionales), sistemas físicos (plantas, equipos, herramientas, sistemas de trabajo, líneas de producción y valores (actitudes, conductas y normas), Katzenbach (2000).

Para Borrell (2000) no todo directivo es capaz de liderar un equipo y por otro lado, no todo líder tiene un equipo a su cargo. Un directivo debe también ser líder o bien, tener aptitudes para el liderazgo para cuando se vea obligado a persuadir, motivar, controlar o potenciar a subordinados, iguales o superiores. Para coordinar un equipo se habla de armonización, limar asperezas, malentendidos e intereses contrapuestos y lograr la unidad necesaria para una actividad eficaz y representar al equipo ante todo. No se habla precisamente de un líder nato, sino de un buen líder para un equipo en concreto y para un momento en concreto ya que hoy en día se admite que no existe una manera única de liderar organizaciones. El mejor líder es aquella persona capacitada para adaptarse a la cultura de la organización.

Borrell (2000) habla de los rasgos que favorecen las tareas de liderazgo y coordinación y los divide en ocho:

1. Una de las características que más sobresalen en un líder es la de su independencia emocional ya que esta le facilita el reconocer los ciclos de optimismo/pesimismo por los que atraviesa el equipo para así poder adaptarlos a la realidad. Para ello, una de las habilidades básicas es saber distinguir entre las emociones propias y las emociones que tienen otras personas. Esta independencia emocional se basa en preservar y defender la propia versión que se tiene de la realidad. Para ello se

dice que el líder maduro es aquel que sabe dar la razón a su contrincante cuando tiene que hacerlo y sabe escuchar a todos los que conforman el equipo.

2. La autoconfianza que está ligada con la autoestima y seguida de la personalidad se le denomina la fuerza del yo. Lo clave es que la persona no dependa de la aprobación de los demás para actuar. Algunos líderes con falta de autoconfianza intentan demostrar lo buenos que son o la capacidad de mando que tienen. Por lo tanto, las personas que a través de una tarea de liderazgo necesitan demostrarse lo buenas que son y para ello mandan o ejercen demasiada cantidad de poder y admiración, acaban por cansar a cualquier persona sensata que pertenece a una organización medianamente inteligente.

3. Aceptar las propias limitaciones, ya que aceptarlas, es conocer y respetar nuestra velocidad máxima de conducción y con ello se relativiza la propia ansiedad e hiperresponsabilidad. Borrell (2000) afirma que no hay nada peor par un hiperresponsable que un jefe hiperresponsable ya que por lo general se encuentran personas con tendencia a dar culpas de todo lo que sale mal. No sólo ven culpas en los demás: ellas mismas se dan culpas con facilidad y para curar esto es necesario eliminar en parte las interpretaciones culposas.

4. Contener y aplazar la acción; es decir, saber no actuar. Frecuentemente estos directivos empiezan nuevas líneas de trabajo, ilusionan a la gente con ideas que no se pueden llevar a término ya sea por falta de tiempo o dinero, realizan encargos distorsionando las rutinas y tienen el grave peligro de equivocarse al tomar decisiones precipitadas. También estos directivos aprenden a no hacer, a posponer decisiones, a abrirse a la crítica de los demás, a escuchar y reflexionar. El hecho de que el directivo sea reflexivo, no significa que su forma de comportarse tenga que ser fría e inalterable.

Por el contrario, un directivo que no sea capaz de apasionarse, difícilmente liderará un grupo humano.

5. Racionalmente apasionado, sabe encauzar las emociones como pasiones significa tener capacidad de reflexión ya que la persona que emotiva se ve inundada por emociones que colapsan su raciocinio y la persona con capacidad de apasionarse domina la emoción y sabe conducir sus pensamientos.

6. Reflexivos desde la modestia el que un directivo se apasione, no necesariamente debe ser impedimento para aprender de las críticas de los demás miembros del equipo.

7. Toda la organización en la cabeza, se refiere a la necesidad de tener un espacio mental en cada departamento y personas de la organización, saber cómo funciona la misma, saber los detalles, ser capaz, conocer quienes la integran y que hacen.

8. Generoso sobre todo en el fracaso, evitar culpas y asumir responsabilidades.

Varios principios esenciales que pueden ayudar a las empresas a resolver conflictos y desequilibrios y construir capacidades centrales, según el Manufacturing Vision Group (mencionado en Katzenbach, 2000), son: un enfoque gradual para mejorar y expandir las capacidades (las empresas deben esforzarse por innovar con firmeza y evitar los grandes saltos y para no abrumar a los equipos deben tener cuidado de no innovar en demasiados frentes simultáneamente), énfasis en los procesos y en los productos (los esfuerzos por desarrollar características superiores, además de funcionalidad y facilidad de uso, y por reducir los costos, crearan la necesidad de nuevos procesos), formas innovadoras de cuestionar el pensamiento convencional y coherencia (explotar con inteligencia y tenacidad las mentes más talentosas en determinado campo)

y la visión, liderazgo y organización (una visión clara permite que los proyectos remonten vuelo desde un principio).

2.3. Clima Organizacional

Hablar del Clima Laboral en una organización se traduce en termómetros que miden el ambiente laboral, lo cual permite identificar carencias, resolver problemas, sacar provecho de los puntos fuertes y trabajar en los puntos débiles. Para Güemes (2007), existen razones que motivan a las empresas a elaborar estudios de clima. Las principales son:

1. Un buen ambiente laboral aumenta el valor de la empresa: si se tiene un buen ambiente laboral, se verá reflejado en la organización.
2. Está demostrado empíricamente que el clima tiene un efecto directo en: a) el rendimiento de las personas ya que si el empleado se siente satisfecho será más productivo que un empleado insatisfecho, b) la motivación y la rotación, c) el ausentismo, d) en número de errores que se comete en la organización, e) la satisfacción de los clientes y f) la capacidad de las personas para aceptar cambios: los empleados satisfechos son más abiertos a los cambios y por lo tanto se adaptan más rápido a ellos. Se afirma que medir el clima en una organización no sólo es saludable sino necesario y beneficioso para la misma.

El clima organizacional consiste es el grado de satisfacción de la personas en su centro de trabajo. Es importante recordar que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, desarrollarse personal y laboralmente, aprender nuevos conocimientos y experiencias, sentirse parte de la organización y promoverse a puestos mejores, Montalván Garcés (1999).

Para David McClelland (mencionado en Güemes, 2007, p. 70) el clima es *“la atmósfera que uno percibe en el puesto de trabajo. Esto incluye una compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen, a nivel individual y de grupo en la actitud y motivación, por tanto en las pautas de comportamiento y resultados”*.

Para Montalván Garcés (1999), el clima organizacional es uno de los factores que determinan la productividad y que se le da un menor peso dentro de la organización. Define el clima organizacional como *“el ambiente humano que prevalece en el ámbito laboral. En él fusiona la comunicación, la integración, la aceptación, la tolerancia, el reconocimiento y fundamentalmente, el respeto al espacio vital de cada persona”* (p. 59).

Por otro lado Goncalves (1997) define al Clima Organizacional como *“un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización - productividad, satisfacción, rotación, etc, (p.2).*

El concepto de clima se refiere a procesos que se dan dentro de la organización, así como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Por ello se sostiene que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, ya que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se forma a partir de una configuración de las características de ésta, Rodríguez, D (2007).

El clima organizacional es producto de la relación que se da entre las personas y aunque existe un espacio de espontaneidad del individuo, también el clima responde a

otras circunstancias. Así, cuando se habla de cultura organizacional, de valores, de filosofía en la empresa, de políticas, se habla de la forma de pensar de quienes conducen la organización. Esto no se desarrolla de la noche a la mañana, se va desarrollando gradualmente y va permeando en el comportamiento de las personas hasta definirse como una entidad empresarial (Montalván Garcés, 1999).

Para Rodríguez (2007), el clima organizacional se caracteriza por:

- a) Se refiere a la situación que se da en el lugar de trabajo en la organización; es decir, aspectos que tienen relación con el ambiente laboral.
- b) El clima en la organización tiene cierta permanencia aunque en ocasiones se dan cambios que son relativamente graduales. Esta estabilidad puede sufrir perturbaciones que se derivan de decisiones que afectan a la organización como por ejemplo, un conflicto no resuelto.
- c) El clima organizacional tiene fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de una organización. Si existe un buen clima, habrá mejor disposición de los colaboradores para participar activa y eficientemente en el desempeño de sus labores.
- d) El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con la empresa. Una organización que cuenta con un buen clima, fácilmente puede identificarse con sus colaboradores.
- e) El clima organizacional se ve afectado por las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización y esto a su vez, afecta a la organización misma.
- f) El clima organizacional se ve afectado por diferentes factores como el estilo de dirección, las políticas, etc. El clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente y por ello deben de estar en equilibrio constante.

- g) El ausentismo y la rotación pueden ser indicadores de un mal clima laboral y puede darse por la insatisfacción en el trabajo.
- h) Para lograr un cambio en el clima organizacional, es necesario hacer cambios que sean constantes o bien permanentes para este mejoramiento y lograr una estabilidad laboral.

El clima organizacional según Martínez Guillén (2003) determina la forma en que un individuo percibe su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- ✚ Sus elementos pueden variar y el clima seguir siendo el mismo.
- ✚ Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ✚ Basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el individuo.
- ✚ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ✚ Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Montalván Garcés (1999) enuncia que el clima organizacional está siempre presente, pero de manera invisible ya que este se refleja a través de sus consecuencias. A veces se piensa que el clima organizacional solo se refiere al ambiente de trabajo y más que eso también es parte de la cultura organizacional. El clima organizacional es la expresión de lo que sucede en la empresa, pero ya no en el ámbito de relaciones espontáneas, sino de responder a un plan integral y estructural que involucre a toda la organización y sus colaboradores.

Es importante mencionar una serie de elementos con el propósito de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional:

- ✚ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas son detectadas directa o indirectamente por los trabajadores.
- ✚ El Clima tiene consecuencias en el comportamiento laboral ya que este es un mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✚ El Clima, junto con las estructuras, características de la organización y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Martínez Guillén (2003) habla de tres tipos de clima:

- ✚ Clima de Tipo Autoritarios – Autoritarismo paternalista: su naturaleza es autoritaria y existe un poco de confianza entre los jefes y colaboradores, tiene pocas posibilidades de formación. La motivación se da a través del dinero, del ego, del estatus y del poder. Las actitudes son en su mayoría hostiles, los jefes confían en sus empleados aunque ellos no se sienten responsables del logro de los objetivos. Hay insatisfacción en el trabajo, existe poco trabajo de equipo, hay aceptación abierta a los objetivos, el control se efectúa en la cumbre.
- ✚ Clima de Tipo Participativo - Consultivo: la relación de confianza es muy elevada, hay buenas posibilidades de formación, las recompensas y los castigos se utilizan para motivar a los empleados, las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. La satisfacción es mediana, la comunicación es descendente, existe una

cantidad moderada de interacciones de tipo superior/subordinado, las políticas y decisiones generalmente se toman en la cumbre, aunque se permite a los colaboradores tomar decisiones más específicas. Hay aceptación por los objetivos, pero algunas veces hay resistencia.

✚ Clima de Tipo Participativo – Participación de Grupo: se delegan responsabilidades y la confianza entre superiores y colaboradores es muy grande, las posibilidades de formación son excelentes, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los empleados están motivados por la participación, la comunicación se hace de manera ascendente o descendente y de forma lateral. Los empleados trabajan en equipo con la dirección, el proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización. Los objetivos se establecen con la participación del grupo, hay plena aceptación por parte de todos los empleados.

Según Goncalves (1997) las percepciones que se tienen del Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. 1. Factores de liderazgo y dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); 2. Sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y 3. Consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

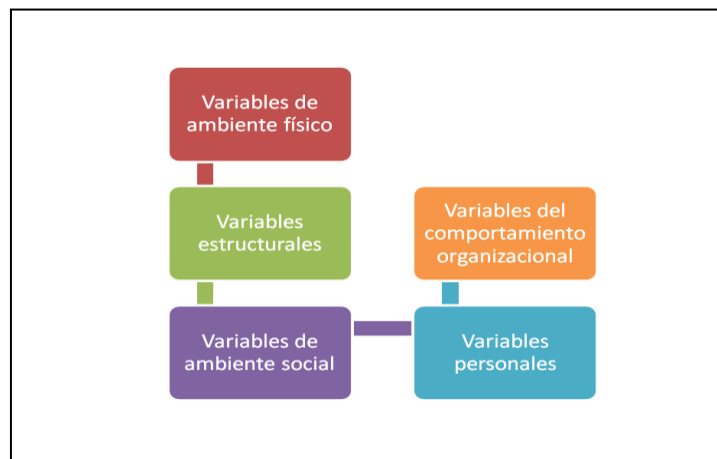
Según Güemes (2007), muchos de los factores que se miden tienen que ver con las políticas de Recursos Humanos. Algunos de ellos son: reconocimiento, formación, remuneración, estilo de liderazgo, los valores, los comportamientos de los empleados, entre otros. El clima es lo que cada empleado quiere que sea, es muy fácil culpar a

alguien más y es difícil asumir la responsabilidad que cada uno puede tener. Si el área de Recursos Humanos se entiende como un proceso unificado y estructurado y a su vez el valor de su función, este valor se traducirá en la generación de un buen clima.

Rodríguez (2007), considera cinco variables en el concepto de clima organizacional que son (figura 2.5):

1. Variables del ambiente físico (espacio físico, condiciones de ruido, contaminación, calor, instalaciones, etc).
2. Variables estructurales (tamaño de la organización, estructura, estilo de dirección, etc).
3. Variables del ambiente social (comunicación, conflictos, compañerismo, convivencia, etc).
4. Variables personales (actitudes, aptitudes, expectativas, motivación, habilidades, etc).
5. Variables propias del comportamiento organizacional (ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión, estrés, productividad, etc).

Figura 2.5 Variables que intervienen en el Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2007, p. 161).

Por lo tanto, el clima organizacional son las percepciones compartidas por los colaboradores en una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se desenvuelven, las relaciones y las diferentes regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Rensis Likert (mencionado en Rodríguez, 2007) sostiene que en el clima organizacional influyen variables como: variables causales: reglas, normas, políticas, toma de decisiones; variables intervinientes: motivación, actitudes, comunicación y las variables finales: son los resultados que se obtienen de la organización en donde se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas que se dan en la misma.

Para Chiavenato (2004), el concepto de motivación, individualmente hablando, conduce al concepto de clima organizacional, en el campo de la organización. Las personas continuamente están preocupadas por adaptarse a diferentes situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Se trata de una continua adaptación en la que se satisfagan todas las necesidades de la persona. La adaptación varía de una persona a otra y, en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación, refleja salud mental y por consecuencia la persona se siente bien consigo misma, se siente bien con otras personas y es capaz de enfrentar, por cuenta propia, las exigencias de la vida.

El clima organizacional determina el ambiente interno que se vive en la organización y por lo tanto el grado de motivación de sus colaboradores. Para Chiavenato (2004), cuando los miembros de la organización se encuentran motivados, el clima organizacional mejora y por lo tanto en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Por el contrario, cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o imposición de barreras que impiden satisfacer las

necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros.

El clima interpersonal y psicológico dentro de toda organización representa factores significativos que influyen en la actitud y el comportamiento del personal. El aspecto más trascendental del clima de la organización es la relación entre el jefe y el colaborador. Así, a través de estas relaciones se puede explicar el clima de la empresa y su grado de influencia sobre el mismo personal (Gaynor y W. Cole, 2005).

Para mejorar el clima, según Montalván Garcés (1999) no basta con hacer cambios en los incentivos o beneficios laborales que tiene el colaborador en la empresa, es necesario conocer a fondo cuáles son los principios que inspiran las acciones y establecer su vigencia y conveniencia. Una vez que se crea un ambiente organizacional que estimula y gratifica el trabajo de las personas y les permita un espacio de crecimiento, se pueden realizar acciones que favorezcan a la organización.

Para Ulrich, Zenger y Smallwood (2000), el clima organizacional (que hoy suele llamarse cultura organizacional) sirve como medidor útil de la dedicación. Es un vínculo entre la empresa y la motivación que tienen sus colaboradores para hacer su trabajo lo mejor que puedan, trabajar intensamente, expresar su creatividad y hacer un esfuerzo adicional cuando se requiera.

La cultura organizacional comprende muchos factores, entre ellos la calidad que se refleja por parte de los directivos y supervisores, la claridad de la misión y la visión de la organización, la equidad de sus políticas y de remuneración y prestaciones, las relaciones de los empleados con sus compañeros, la comunicación en los equipos, entre otros. La cultura determina como se adapta la organización y que capacidad tiene para competir ante circunstancias nuevas y cambiantes, Ulrich et al. (2000).

Para aprovechar eficazmente el clima organizacional según Ulrich et al. (2000), es importante que los gerentes comparen año con año como se comporta la organización. La forma en cómo los directivos tratan a sus colaboradores y generan la cultura y el clima en sus grupos merece una vigilancia continua.

Para Rodríguez (2007), el clima de una organización puede variar en varios aspectos: a) se puede argumentar que una organización tiene un mejor clima que otra, b) así como una organización tiene tiempos buenos, también pasan por momentos difíciles y c) en las organizaciones se dan alzas y bajas repentinas de la temperatura social que se dan por diferentes razones así como aumentos de sueldo, rumores, despidos, ascensos, entre otros.

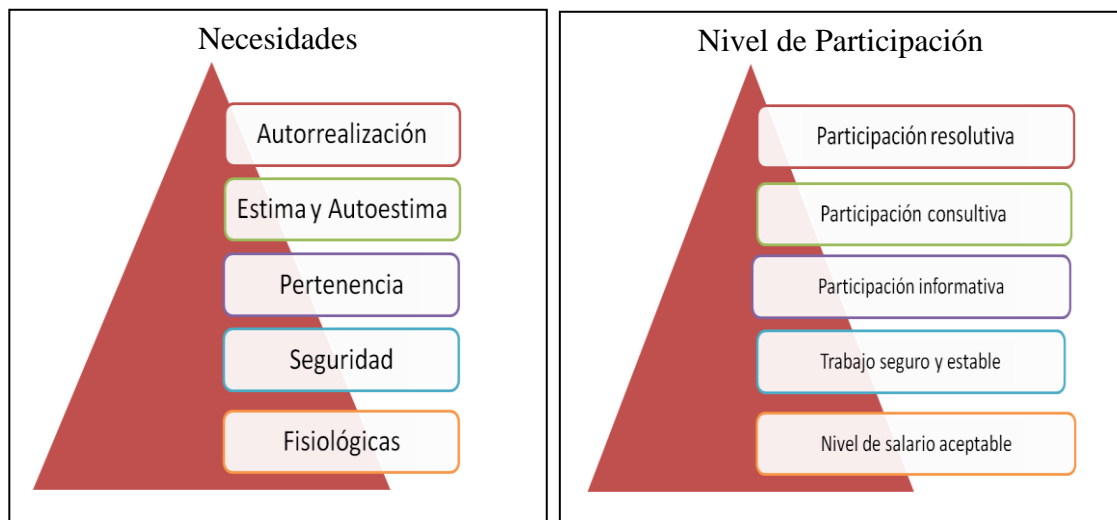
A su vez, Likert (mencionado en Rodríguez, 2007) tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular: a) Sistema I: Autoritario - se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización; b) Sistema II: Paternalista - las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización, se centraliza el control, las relaciones son de confianza, para los subordinados, el clima parece ser estable; c) Sistema III: Consultivo – existe mayor grado de delegación de las decisiones, el clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad; d) Sistema IV: Participativo – la toma de decisiones se distribuye en diferentes lugares de la organización, el clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso, la relación entre directores y colaboradores son buenas.

Rodríguez (2007) habla de la participación como una forma de lograr que los miembros de la organización se sientan integrados al proceso de toma de decisiones y su importancia que esta conlleva en el establecimiento de un clima motivador. Se ve la participación como una manera de conseguir que los colaboradores puedan satisfacer sus

necesidades en el esquema de escala de necesidades de Maslow (figura 2.6). Con esta escala se indica que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que estén satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades que siguen de estas son las de pertenencia; es decir, que el saberse aceptado en un grupo o bien sentirse integrado en la organización, es motivante para la persona y así esto se ve reflejado en el clima de la organización.

Una vez satisfechas las necesidades de pertenencia, aparecen las de estima y autoestima ya que un individuo que se ve reconocido y estimado por los que lo rodean, desarrolla una imagen favorable de sí mismo y por lo tanto se refleja en la organización. Finalmente las necesidades de autorrealización, solo se presentan cuando el individuo ha satisfecho las de estima y autoestima. La autorrealización se da cuando la personas se ve favorecida en la organización por utilizar su talento y su creatividad, Rodríguez (2007).

Figura 2.6 Necesidades Maslow y Esquemas Organizacionales



Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2007, p. 167).

De acuerdo a la escala anterior, lo primero que importa a las personas es tener un nivel aceptable de sueldo que le permita asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Una vez que se encuentra satisfecho aparece la necesidad de contar con una

seguridad laboral que le permita a la persona estar tranquila y al saber que cuenta con un trabajo estable, la persona deseará estar informada de lo que ocurre en la organización y así sentirse como un miembro con derecho a ser considerado dentro de la misma. La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y esta se da en organizaciones que si mantienen bien informados a sus miembros y a su vez, estos son escuchados para poder proponer ideas. La participación resolutive tiene una mínima participación en la toma de decisiones y sobre la cual los miembros de la organización desearían tener mayor participación en la toma de decisiones, Rodríguez (2007).

Para Rodríguez (2007) existe una gran cantidad de instrumentos que miden el clima en la organización. Una medida del clima organizacional puede ser a través del ausentismo y rotación. En el clima de una organización intervienen gran cantidad de variables como: las condiciones físicas, la estructura formal, los valores, las normas, la estructura informal, la convivencia de los miembros, su percepción, las metas, el liderazgo, la autoridad, etc., y el significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización le ofrece.

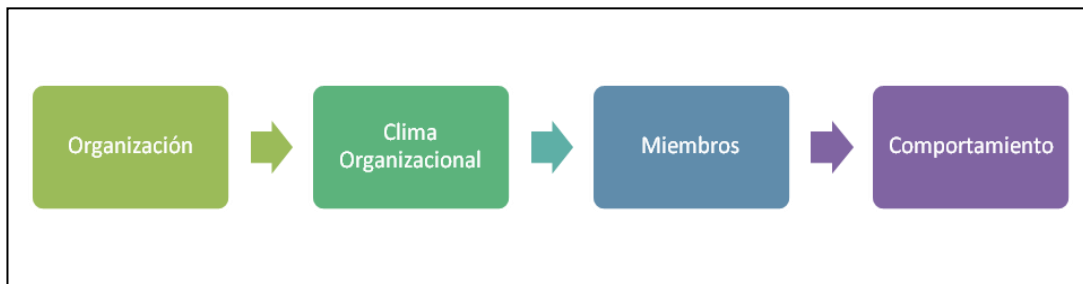
Para Goncalves (1997), de los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel en donde el elemento fundamental es la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. La percepción que el trabajador

pueda tener depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por lo tanto, el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales Schneider y Hall (mencionado en Goncalves, 1997).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima da como resultado un comportamiento diferente en cada uno de los individuos. Estos comportamientos influyen en la organización, y en consecuencia, en el clima, completando el circuito (figura 2.7).

Figura 2.7. Factores y estructuras del sistema organizacional



Fuente: Alexis P. Goncalves (1997, p.1).

Existen nueve dimensiones que explican el clima en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura: se refiere a la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la libertad en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío: Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca del ambiente de trabajo entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre el espíritu de ayuda que se da entre directivos y empleados.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca de las normas que pone la organización.

8. Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización para aceptar discrepancias, enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que el colaborador tiene en la organización.

Quando se quiere evaluar el clima en una organización, se desea conocer cómo perciben y valoran los empleados diferentes aspectos relativos a su trabajo, a la empresa y a sus relaciones para conocer detalladamente sus necesidades. No solo cuenta la opinión de los empleados sino de estudiantes, clientes, opinión pública. Así con ayuda de estas fuentes se conoce a la empresa tanto por fuera, en relación a la imagen que proyecta, como por dentro, estableciendo las bases para el crecimiento futuro (Güemes, 2007).

Autores como Litwin y Stringer (mencionados en Güemes, 2007) mencionan que el clima se puede medir a través de diferentes tipos de escalas: 1. Estructura: son las reglas, procedimientos, trámites, normas y obstáculos a los que se enfrentan los miembros de la organización al desempeñar su trabajo, 2. Responsabilidad: autonomía al tomar decisiones que tienen relación con su trabajo, 3. Recompensa: se reciben por el trabajo bien hecho, 4. Relaciones: estas se dan entre el jefe y el subordinado y crean un ambiente de trabajo, 5. Desafío: metas o riesgos que se corren en el desempeño del trabajo, 6. Cooperación: ayuda entre los empleados y directivos de la organización, 7. Estándares: normas de rendimiento en la organización, 8. Conflicto: problemas que se generan por el uso del rumos y la mala comunicación e 9. Identidad: espíritu de pertenencia en la organización.

Güemes (2007) habla de un decálogo de buenas prácticas a la hora de abordar una mejora del clima:

1. Es importante escuchar a los empleados, para saber constantemente que es lo que sucede en la organización.
2. Compromiso de la Dirección, ya que este será el principal promotor de apoyo.
3. No preguntar sobre aquello que no se puede cambiar, porque genera frustración.
4. Involucrar a las personas en su mayoría, aunque no se debe olvidar que hay un orden de prioridad y no todos los empleados requieren del mismo tratamiento.
5. Muchas veces las pequeñas relaciones traen grandes resultados, basta con explorar en que es lo que está perjudicando más a la organización.
6. No esconder información, es decir, enfrentarse a la realidad.
7. Comunicar, comunicar y comunicar todas las acciones.
8. Fomentar la participación, para que los empleados se expresen.

9. El clima es la persona, cada empleado es responsable de mejorar el clima.
10. No dejarse guiar por las modas, cada empresa debe tener sus motivos y saber comunicarlos.

En conclusión, el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es vivido por cada uno de sus miembros y que influye en su comportamiento. El concepto de clima influye en la motivación y es favorable cuando satisface las necesidades de sus colaboradores, Chiavenato (2004).

2.4. Cultura Organizacional

Cada sociedad o nación tiene su propia cultura que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones. La cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por miembros actuales de la sociedad y que se transmiten de generación en generación. Las generaciones más antiguas, tratan de que las nuevas generaciones se adapten a patrones culturales (Chiavenato, 2004).

Para Chiavenato (2004) cada persona, desde que nace se adapta constantemente, va interiorizando y acumula de manera gradual los efectos de la cultura por medio de la educación y la socialización. La cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones y los códigos de conducta y las expectativas compartidos. Estas influencias son el resultado de variables que afectan la cultura, como son los factores económicos, políticos y jurídicos. Las variables nacionales y socioculturales también afectan el contexto en que se desarrolla la cultura. A su vez, estas variables culturales determinan las actitudes en el trabajo, el tiempo, materialismo, individualismo y el cambio. Dichas actitudes afectan la motivación y expectativas de los

individuos y su relación grupal y estas influyen en los resultados que se esperan de cada persona.

Para Güemes (2006) la Cultura Organizacional, así como la personalidad del individuo son el resultado de la historia, vivencias, éxitos y fracasos, aprendizajes y comportamientos. Giddens (mencionado en Güemes, 2006) por su parte se refiere a esta como los valores, normas y bienes materiales que son característicos de un grupo determinado en la organización. Para él, la cultura es uno de los rasgos más característicos de los individuos que se encuentran en la organización. Así mismo la define como *“la rama de la teoría de la gestión que pretende aumentar la productividad y competitividad mediante el desarrollo de una sola cultura organizativa entre los miembros de una empresa”* (Giddens, 2006, p. 107).

La cultura organizacional presta mayor atención a elementos tales como creencias, valores y normas, así como a los aspectos simbólicos de su administración. Schein (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999, p. 21) define la cultura organizacional como *“las formas en que percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos”*. Firestone y Wilson (mencionados en Dávila y H. Martínez, 1999, p. 21) lo definen como *“un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas”*. Y Ouchi (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999, p. 21) establece que la cultura organizacional son los *“símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados”*. El denominados común en la opinión de los autores es la orientación compartida entre los miembros de la organización. El desacuerdo se torna en qué es lo que se comparte: normas, valores, filosofías, perspectivas, creencias, expectativas, actitudes, mitos o ceremonias.

Por su parte, Smircich (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) menciona que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y como una metáfora fundamental. 1. Como variable: la cultura es algo que la organización posee. Así, la cultura puede ser vista como variable externa (cultura nacional) o bien interna (cultura organizacional) y 2. Como metáfora fundamental: la cultura es lo que la organización es. Al respecto, Hofstede (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) señala que la utilizar la metáfora cultural, la cultura se relaciona con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar.

Alvesson (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) hace una distinción entre el ser o tener del concepto de cultura organizacional e indica que la cultura puede ser conceptualizada en dos vertientes: 1. Como herramienta: la cultura es vista como un mecanismo para promover acciones en la administración que sean más efectivas y que así la cultura sea una herramienta para obtener efectividad y 2. Como trampa: la cultura lleva a un entendimiento más comprensivo y hacia una reflexión de la vida en la organización y del trabajo de cada uno de sus individuos.

Los elementos culturales de singularidad que las organizaciones buscan se pueden presentarse según Schein (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) en organizaciones con el mismo giro y por lo tanto estos tienden a estar presentes en todos los miembros de la organización.

Mientras más se conciba a la cultura como el tener de la organización, más posibilidad habrá de que en esta se transfieran elementos culturales de una organización a otra. Para ello, según Dávila y H. Martínez (1999) los directivos deben pensar bien que es lo que quieren que sus colaboradores interpreten con los elementos culturales y con qué procesos habrán de interpretarse.

Así como cada país tiene su propia cultura, las organizaciones a su vez tienen culturas organizacionales propias que las diferencian de las otras. Por lo tanto cada organización tiene su propia cultura organizacional. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades hace que un individuo sea parte de su cultura organizacional. De la misma manera, la forma en que las personas interactúan, sus actitudes, aspiraciones y los asuntos relevantes forman parte de la cultura organizacional (Chiavenato, 2004).

Según Schein (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) la cultura se entiende como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los *artefectos* representan la superficie de la cultura; es decir, son aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los *valores* son los principios sociales, filosofías, metas, estándares con un valor interior. Por último, la esencia de la cultura está representada por *supuestos* o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. También se indica que estos tres son de carácter jerárquico, ya que al modificar los artefactos, se modifican los valores y a largo plazo se llegan a modificar los supuestos y también se maneja a la inversa.

De manera similar, Hoy y Miskel (mencionados en Dávila y H. Martínez, 1999) mencionan tres niveles de cultura que son: 1. Normas compartidas: los miembros de la organización comunican las normas mediante historias y ceremonias proporcionando ejemplos de lo que representa la organización; 2. Valores compartidos: valores centrales que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional y 3. Cultura como supuestos tácitos: se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización. Simboliza la manera

de percibir, pensar y sentir los problemas de la organización y la manera en que entiende la integración como unidad organizacional.

La cultura organizacional, según Chiavenato (2004) es parecido a un iceberg: en la parte superior, sobre el nivel del agua, están los aspectos que se observan de una organización y que por lo tanto se derivan de su cultura (edificio, colores, espacios, tipos de sillas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnología, títulos, descripciones de puesto, políticas, entre otros). En la parte inferior están los aspectos que son más difíciles de observar (derivados y aspectos psicológicos de la cultura). Esto concluye que para conocer a una organización es fundamental conocerla en todos sus niveles.

Morgan (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) confirmó que la cultura de una organización puede estar dividida en grupos que ven el mundo de muchas y diferentes formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización puede ser. Por lo anterior, Lammers y Hickson (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) distinguen tres formas organizacionales con base en aspectos culturales de distintos países. 1. Tipo latino: en esta existe alta centralización, estratificación rígida, desigualdad y conflicto; 2. Tipo anglosajon: tiene un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas y 3. Tipo tradicional: el liderazgo es paternalista, tiene reglas implícitas, falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales. De manera similar, Hofstede (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) concluye que en sociedades en donde la cultura tiene mayor diferenciación de poder, las organizaciones son más centralizadas, con mayor número de supervisores y administradores y mayores salarios en el personal.

Handy (mencionado en Güemes, 2006) habla de una tipología de culturas organizativas que identifica a cada uno de los dioses de la mitología griega. 1. La cultura

de poder (Zeus): en esta cultura predomina la confianza y no el control. Las decisiones se toman con eficacia y eficiencia. Es la cultura común en donde el fundador es la figura central a el se dirige todo directamente; 2. La cultura de rol (Apolo): en esta cultura se desarrolla la burocracia el control administrativo, contando con manuales de procedimientos los cuales describen de manera detallada las actividades que realiza cada empleado, los supervisores vigilan que nadie haga lo que no debe de hacer y los directores toman decisiones; 3. La cultura de la tarea (Atena): esta cultura se basa en el trabajo en equipo a base de proyectos, buscando soluciones a los problemas, defendiendo el problema y asignando recursos para solucionarlos. Se toman en cuenta los resultados a través de la creatividad, talento, iniciativa, innovación e intuición de los colaboradores y 4. La cultura de la persona (Dionisios): esta cultura se reconoce por el individualismo y la independencia de sus colaboradores, de tal manera que con el apoyo de la organización, ellos puedan lograr sus propósitos y las condiciones deben de ser las mismas para todos; es decir, todos son iguales.

Likert (mencionado en Chiavenato, 2004) por su parte habla de cuatro tipos de cultura y perfiles de la organización en el que incluye el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensa y sanciones:

✚ Sistema 1 – Autoritario coercitivo: es un sistema autocrático, fuerte, coercitivo, controla rígidamente a toda la organización. Se encuentra en industrias que utilizan mucha mano de obra.

- El proceso de decisión: se centran en la cúpula de la organización y ahí se toman todas las decisiones.

- El sistema de comunicación: va de arriba hacia abajo y sólo llevan órdenes.
- Relaciones interpersonales: la dirección ve con desconfianza las conversaciones informales y trata de evitarlas.
- Método de recompensas y sanciones: pone énfasis en las sanciones por lo que genera un ambiente de temor y desconfianza en el personal.

✚ Sistema 2 - Autoritario benevolente: es el sistema más condescendiente y menos rígido. Se encuentra en empresas industriales que usan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.

- El proceso de decisión: depende de la dirección, aunque delega hasta cierto punto decisiones importantes de carácter rutinario.
- Su sistema de comunicación: es vertical y descendente.
- Es tolerante respecto a que se establezcan relaciones interpersonales: permite que las personas se relacionen.
- Su sistema de recompensas y sanciones: las sanciones son menos arbitrarias y las recompensas también pueden ser materiales y salariales.

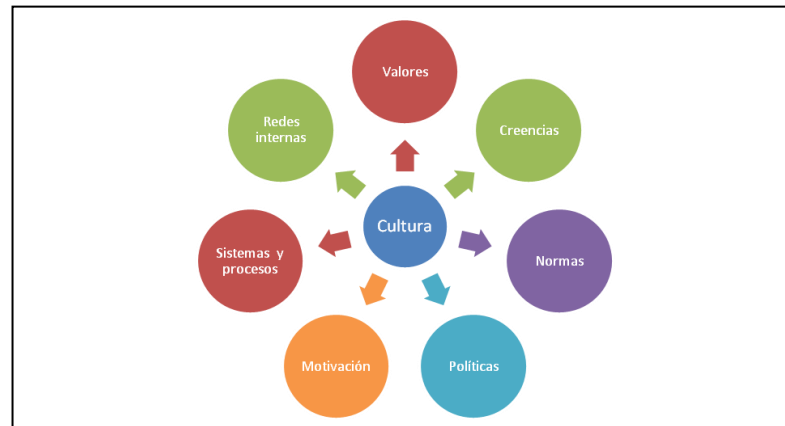
✚ Sistema 3 – Consultivo: este sistema se inclina más al lado participativo y representa un descenso de la arbitrariedad en la organización. Se encuentra en empresas de servicios bancarios y financieros.

- El proceso de decisión: es de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la participación de las personas, se delegan decisiones específicas y posteriormente son sometidas para su aprobación.
- Sistema de comunicación: es vertical, descendente y ascendente, así como la comunicación lateral.

- Relaciones interpersonales: es muy tolerante, la confianza es relativamente alta, pero no es completa ni definitiva. Permite las relaciones informales.
 - Método de recompensas y sanciones: enfatiza las recompensas materiales y simbólicas y eventualmente tiene sanciones.
- ✚ Sistema 4 – Participativo: es el sistema democrático y abierto. Se encuentra en compañías de publicidad y consultoría o que utilizan tecnología muy sofisticada y personal más especializado.
- Proceso de decisión: la dirección solo decide por excepción, pero se sujeta a la rectificación de los involucrados.
 - Método de comunicación: permite que fluya en todos los sentidos.
 - Relaciones interpersonales: las fomenta. Los equipos y grupos espontáneos, realizan el trabajo y existe confianza mutua.
 - Métodos de recompensas y sanciones: pone énfasis en las recompensas, sobre todo simbólicas y sociales y rara vez se imponen sanciones.

Según Mayo (mencionado en Güemes, 2006) la cultura resulta de seis factores (figura 2.8): valores, creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos y redes internas. Estos elementos identifican a una organización y por lo tanto la diferencia de las demás.

Figura 2.8 Factores que intervienen en la cultura



Fuente: Elaboración propia basada en Güemes (2006, s/p).

Cada organización es diferente y por lo tanto la cultura de cada una está basada en aprendizajes compartidos y asimilados por la misma, por estrategias, tácticas, planes, acciones, resultados y que a partir de esto, se pueda repetir ante nuevas circunstancias.

La cultura es parte importante de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos son organizados, coordinados y dirigidos hacia el cumplimiento de un objetivo en común. Es así como a través de esta cultura, se da a conocer una organización. Según Dávila y H. Martínez (1999), se distinguen dos factores que impulsan la difusión de la Cultura Organizacional. Por un lado el factor de competencia acelerada y de cambios económicos en los que destaca la preocupación por la efectividad y el control organizacional y sociales y por otro, un factor de cambio en el ámbito de la academia, relacionado con el rompimiento de los supuestos y métodos tradicionales de investigación. La cultura organizacional se puede dirigir hacia objetivos específicos y planeados y que se busca utilizarla como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso, unión tanto individual como grupal.

Se identifican las siguientes funciones en la Cultura Organizacional: 1. Construye la identidad corporativa: se refiere a la imagen que cada organización tiene y la relación

que tiene con sus empleados, clientes y accionistas; 2. Asocia a los empleados en el proyecto empresarial: agrupación de los miembros de un equipo en un proyecto; 3. Determina el desarrollo de sus miembros: se impulsan las competencias con formación y aprendizajes compartidos, a través de un grupo de personas que colaboran para cumplir un objetivo en común y el conocimiento de este grupo es más grande que el conocimiento individual y 4. Palanca del cambio y la transformación: es un reto muy grande para una organización. Para Welch (mencionado en Güemes, 2006) es una prueba de fuego para el liderazgo; pero también ese cambio puede llevar a la organización a la búsqueda de la excelencia.

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Chiavenato (2004), divide la cultura organizacional en seis características principales: 1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros de la organización se caracterizan por diferentes conductas; 2. Normas: incluyen la manera de hacer las cosas dentro de la organización; 3. Valores dominantes: valores básicos de la organización y que se espera que sus miembros compartan; 4. Filosofía: políticas que afirman las creencias al trato que deben recibir los empleados o clientes; 5. Reglas: son guías que se refieren al comportamiento dentro de la organización y 6. Clima de la organización: sensación que transmite un lugar físico, la forma en cómo conviven los integrantes, el trato de las personas, entre otros.

Por otro lado, Güemes (2006), habla de 3 características que distinguen a la cultura: 1. La cultura es profunda: en la medida que el individuo aprende cómo funcionan las cosas, desarrolla creencias y lo convierte en normas sobre cómo hacer las cosas; 2. La cultura es extensa: contempla desde el comportamiento de los directivos, el estilo de

liderazgo, el color de las oficinas, la marca y 3. La cultura es estable: la cultura es difícil de cambiar en tanto representa el aprendizaje colectivo de una organización.

Existen diferentes niveles de cultura según Schein (mencionado en Güemes, 2006):

1. Artefacts: es lo más evidente de una organización; es decir, lo que se escucha y lo que se observa y aún así es necesario hablar con los miembros de la misma para entender esto; 2. Valores: es lo que la organización valora: el orden, el trabajo en equipo, la aportación y participación de cada uno de sus miembros, la comunicación, las reuniones, las vestimentas, el uniforme, seguir a su líder, entre otros y 3. Las asunciones compartidas: para comprender como es una organización, es necesario conocer su historia. Cuando una empresa tiene valores, creencias y aunado estos le sigue el éxito, queda registrado en la memoria de la organización. Así, cuando se integra una nueva persona hacen suyos estos valores que llevaron a la empresa al éxito.

Para Schein (mencionado en Güemes, 2006), la cultura organizacional se construye sobre:

- ✚ Cuestiones de supervivencia externa (misión, estrategia, objetivos – será de acuerdo al aprendizaje y a la demanda del mercado, estructuras, sistemas, procesos – cada organización desarrolla su propia estructura organizacional y la detección y corrección de errores – la organización general una cultura tomando en cuenta aquellos puntos en los que es más fuerte).
- ✚ Cuestiones de integración interna (leguaje común – se refiere a como se deben de hacer las cosas en la organización, quien está adentro y quién está afuera – la organización desarrolla diferentes formas de integrar a sus miembros. Existen maneras formales e informales, las relaciones – como se desarrollan estas relaciones dentro de la empresa. Estas relaciones suponen la

convivencia que también se da fuera de las horas de trabajo, las reuniones que se programan en la empresa y que a su vez incluyen o no a los empleados y los incentivos y estatus -) y

- ✚ Asunciones más profundas latentes (naturaleza de las relaciones humanas – la corporación y la cultura organizacional son el resultado de un entramado entre la iniciativa privada capitalista y el contexto social, la realidad y la verdad – lo que es cierto y no para una organización y el tiempo y el espacio – puntualidad).

Para Chiavenato (2004), algunas organizaciones adoptan y preservan culturas conservadoras que mantienen sus valores, costumbres, ideas, tradiciones, mismas que están muy arraigadas y tienden a cambiar por el paso del tiempo. Lo malo está en que el mundo cambia y el ambiente también y este tipo de organización hace como si nada hubiera pasado. Tienen culturas conservadoras y tradicionalistas, que se resisten al cambio y son muy rígidas. Otras organizaciones revisan y actualizan constantemente su cultura y esto conlleva a un peligro ya que pueden perder las características que la definen como una institución social. Esta organización tiene culturas adaptables. Aunque los cambios son necesarios, una organización se destaca por su grado de estabilidad. En realidad, la organización puede sobrevivir y crecer en la medida que consiga tener estabilidad, adaptarse y cambiar.

Por otro lado, las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y participativas, tienen culturas flexibles y adaptables y se caracterizan por tener aspectos muy parecidos al modelo democrático. Su estilo es igualitario y horizontal, colaborador, informal, descentralizado, trabajo en equipos autónomos, intuitivo, innovador y dispuesto a correr riesgos, orientado al servicio y remuneración basada en el desempeño.

Kotter y Heskett (mencionados en Chiavenato, 2004) comprobaron que las organizaciones que son exitosas, aparte de que tienen una cultura flexible, también aceptan diferencias sociales y culturales de sus colaboradores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos. Esto hace que las personas se vuelvan flexibles y sensibles para poder trabajar, enseñar, asesorar, comprar, habitar, comer, vestir, viajar.

Algunos puntos que identifican a las organizaciones visionarias son: a) Las compañías persiguen una serie de objetivos de los que el dinero es solo uno más; las empresas van encaminadas a los valores esenciales y propósitos. Schein (mencionado en Güemes, 2006) encuentra que los valores esenciales de las empresas visionarias hablan de puntos esenciales como: quiénes son, para qué existen, esta es su historia, las cuales se convierten en la fuerza moldeadora.

En cambio Collins y Porras (mencionados en Güemes, 2006) separan la ideología en dos aspectos: los valores y los propósitos. También es importante la autenticidad de la organización, no importando si la ideología es adecuada sino si sirve de guía y de inspiración para los miembros de la organización; b) Los individuos que pertenecen a la organización, son aquellos que se adaptan a las formas de hacer del lugar; c) La empresa demanda de sus miembros, la aceptación y comunión con la ideología; d) La empresa visionaria tiene claras sus ideas en cuánto a quienes son, qué persiguen y qué tratan de alcanzar, por último e) Se identifican a sí mismas y a sus valores y no tanto en torno a lo que hacen sus competidores.

Lo que genera buenos resultados es no sólo una cultura organizacional fuerte con personas que estén alineadas, motivadas y que comparten los valores de la organización. Además la empresa debe de adaptarse a los cambios externos en donde esta compite con

una estrategia de negocio adecuada, Kotter y Heskett (mencionado en Güemes, 2006). También apuntan a la necesidad de que los comportamientos, actividades y actitudes concuerden con las necesidades de productos y servicios, mercados financieros y de trabajo.

Las culturas que se adaptan a los cambios, sus representantes prestan atención a los cambios externos, a la competencia y de la misma manera inician cambios y comportamientos que se alineen con la realidad. Estos comportamientos tienen arraigo en un sistema de valores en donde tanto clientes, empleados y accionistas se adaptan fácilmente al cambio. Este sistema de valores tiene que ver con comportamientos en donde intervienen los valores humanos y el respeto a los compañeros (Güemes, 2006).

Un punto esencial para la adaptabilidad al cambio es la comunicación; es decir, los promotores del cambio deben de repetir una y otra vez la información, empaparles de sus ideas, ser cómplices y remover a aquellas personas que desean introducir cambios para renovar la cultura. Otro elemento importante es la promoción, reconociendo a aquellas personas que mejor viven los valores dentro de la organización. Pese a la necesidad de liderazgo los cambios culturales requieren de grandes esfuerzos involucrando a personas de todos los niveles y con múltiples iniciativas.

Los valores son parte fundamental en la organización. Los valores varían de una persona u organización a otra y esta puede ser la medida para evaluar si un comportamiento es adecuado o no. Los valores construyen la integridad y responsabilidad que definen lo que las personas y organizaciones son, por lo tanto, deben de ser expresados, repetidos y reafirmados públicamente, ya que la continuidad de estos, forma la parte integral de una organización (Chiavenato, 2004).

El liderazgo se debe enfocar hacia los corazones y las mentes de las personas que trabajan en la organización. Para Chiavenato (2004), existen tres niveles de valores. En primer nivel, el más superficial, está el reconocimiento de que algo es importante y valioso en la organización (honradez). En el segundo nivel los valores son necesarios por lo que se promueve el diálogo y discusión en torno a ellos. En el tercer nivel, hay mucha actividad con base a los valores ya que son transformados en aspectos inseparables e integrales de la organización.

Un valor significa algo que se desea o se necesita, ya que satisface ciertas necesidades en un momento dado. También es una atribución de un significado a cosas que pueden parecer comunes.

Para Güemes (2006) la Cultura Organizacional es la clave para decidir a que, a quién se dedica la vida profesional, que aportación se da a la sociedad, con el esfuerzo a que accionistas se está contribuyendo a pagar el dividendo, que aportación hace la empresa al desarrollo y el bienestar, a los empleados, clientes y accionistas. Los sistemas de decisión de una organización, sus valores, su misión, visión, las normas, los planes de desarrollo, los comportamientos admitidos, qué personas han tenido éxito, sus méritos, su reputación, entre otros, dan una conclusión determinante para la Cultura Corporativa.

Wilkins y Ouchi (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999) concluyen que es quizá desde la cultura, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar racionalmente. Como control organizacional es probable que la cultura se relacione con el desempeño de la organización. La cultura como ser de la organización, la hace única.

3. MARCO METOLÒGICO

La presente investigación se realiza sobre la base del método cualitativo realizando entrevistas semiestructuradas a personal administrativo de una Institución de Educación Superior ubicada en el Estado de Querétaro, se realizó observación no participante y revisión de documentación relacionada de la Institución, para el análisis de las entrevistas se utilizó la hermenéutica objetiva que es el análisis de textos.

3.1. Planteamiento del problema

En la Institución de Educación Superior hay personas que cuentan con diferente preparación profesional, razón por la cual ocupan diferente puesto. De la misma manera las habilidades de cada uno de ellos son diferentes, sus actitudes, sus valores y su comportamiento. Esto se hace notar por la manera en cómo se demuestran ante los demás. En teoría, cada uno de ellos realiza su trabajo cumpliendo con los objetivos de su área ya que esto se ve reflejado en los resultados de la misma. Cabe aclarar que estos cuentan con un adecuado espacio físico para realizar sus funciones y así poder cumplir con la misión de la Institución. Aún así que cuentan con esto, algunas áreas si se ven afectadas por falta de recursos humanos o materiales para poder trabajar de manera más eficaz y eficiente, unas más que otras.

El problema se suscita cuando la gente necesita trabajar en equipo; es decir, existen conflictos por falta de comunicación ya que la más habitual es la comunicación informal debido a que existe confianza o compañerismo partiendo de ahí los rumores o triángulos de información y por ello la comunicación formal es deficiente. El compañerismo y la convivencia se ven mucho más reflejada con los integrantes de cada área ya que la relación con los demás es mero protocolo. Esto se debe tal vez porque las actitudes y pensamiento de cada uno son diferentes y por lo tanto a veces no se congenia con lo que

piensa o dice una u otra persona. También existe división de grupo ya que todas las áreas que integran la Institución no se encuentran ubicadas en el mismo edificio y por ello no se les toma en cuenta para otro tipo de actividades.




En ocasiones existen trabas para poder compartir o colaborar con información que sirva a otra área en específico y por ello se dan conflictos ya que esto retrasa el trabajo de las mismas. Tal pareciera que la información de cada área es tan confidencial que si alguna otra persona de un área les pide información que requieren para trabajar es casi imposible obtenerla.

3.2. Justificación

La presente investigación sirve para poder demostrar que factores son los que intervienen en el comportamiento de las personas que integran la organización y que a su vez estos se ven reflejados en el clima organizacional que se vive y en el desempeño del trabajo en equipo. Esto con la finalidad de que una vez detectados, los integrantes puedan hacer cambios personales para que esto permee en su área de trabajo y a su vez en la organización, siendo beneficiados ellos mismos y por ende a maestros y alumnos, que son quienes requieren de sus servicios. Ayudando así a resolver conflictos índole académica.

3.3. Dimensiones de análisis

Para la presente investigación se establecieron como guía las dimensiones de análisis de:

-  *Equipos de Trabajo*
-  *Comportamiento Organizacional*
-  *Clima Organizacional*

3.4. Preguntas de investigación,

Se establece como pregunta central de esta investigación:

¿De qué manera influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo?

Y para cada una de las dimensiones se establece a su vez la pregunta que guía el análisis respectivo:

Equipos de Trabajo

¿Qué factores influyen sobre el comportamiento y los resultados de un equipo de trabajo?

Comportamiento Organizacional

¿Cuáles son las variables que repercuten en el comportamiento de las personas en la organización?

Clima Organizacional

¿Qué factores originan la percepción del clima organizacional por parte de los empleados?

3.5. Propositiones:

Equipos de Trabajo

¿Qué factores influyen sobre el comportamiento y los resultados de un equipo de trabajo?

Los factores que influyen en el comportamiento y resultados del equipo de trabajo son: el contexto, las metas, el tamaño, las funciones de los integrantes, la diversidad de funciones, las normas, el liderazgo.

Comportamiento Organizacional

¿Cuáles son las variables que repercuten en el comportamiento de las personas en la organización?

Las variables que repercuten en el comportamiento individual de las personas en la organización son: 1. Las variables a nivel individual – valores, actitudes, personalidad, habilidades, 2. Las variables a nivel grupo – comportamiento de las personas al estar en contacto con otras y 3. Las variables a nivel organización – estructura formal de la organización.

Clima Organizacional

¿Qué factores originan la percepción del clima organizacional por parte de los empleados?

La percepción que se tiene del clima organizacional se origina en una gran variedad de factores: 1. Factores de liderazgo y dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); 2. Sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y 3. Consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

3.6. Variables, indicadores

Equipos de Trabajo

¿Qué factores influyen sobre el comportamiento y los resultados de un equipo de trabajo?

Los factores que influyen en el comportamiento y resultados del equipo de trabajo son: el contexto, las metas, el tamaño, las funciones de los integrantes, la diversidad de funciones, las normas, el liderazgo.

VI: El contexto, las metas, el tamaño, las funciones de los integrantes, la diversidad de funciones, las normas, el liderazgo.

VD: Comportamiento y resultados del equipo de trabajo.

a) Comportamiento y resultados del equipo de trabajo

- Contexto
 - Actitudes
 - Características personales
 - Preparación profesional
- Metas
 - Claridad en los objetivos
- Tamaño
 - Cantidad de personas en el área
 - Espacios físicos
- Diversidad de funciones
 - Colaboración y disposición
- Normas
 - Políticas
 - Procedimientos
 - Misión
 - Visión
- Liderazgo
 - Características
 - Reconocimiento

Comportamiento Organizacional

¿Cuáles son las variables que repercuten en el comportamiento de las personas en la organización?

Las variables que repercuten en el comportamiento individual de las personas en la organización son: 1. Las variables a nivel individual – valores, actitudes, personalidad, habilidades, 2. Las variables a nivel grupo – comportamiento de las personas al estar en contacto con otras y 3. Las variables a nivel organización – estructura formal de la organización.

a) Comportamiento individual de las personas en la organización

- Variables a nivel individual

- Valores

- Actitudes

- Personalidad

- Habilidades

- Variables a nivel grupo

b) Comportamiento de las personas al estar con otras

- Colaboración

- Disposición para compartir información

- Solución de problemas

- Variables a nivel organización

- Estructura de la organización

- Liderazgo

- Tamaño de la organización

Clima Organizacional

¿Qué factores originan la percepción del clima organizacional por parte de los empleados?

La percepción que se tiene del clima organizacional se origina en una gran variedad de factores: 1. Factores de liderazgo y dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); 2. Sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y 3. Consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

a) Percepción del Clima Organizacional

- Variables de ambiente físico
 - Espacio físico
 - Condiciones de ruido
 - Instalaciones
- Variables estructurales
 - Tamaño de la organización
 - Estructura
 - Estilo de dirección
- Variables del ambiente social
 - Comunicación
 - Conflictos
 - Compañerismo
 - Convivencia
- Variables personales

Actitudes

Aptitudes

Expectativas

Motivación

Habilidades

- Variables propias del comportamiento organizacional

Ausentismo

Rotación

Satisfacción laboral

Tensión

Estrés

Productividad

4. CASO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación se realizó tomando como objeto de estudios a la Universidad Autónoma de Querétaro constituida por 15 facultades. En específico se habla de la Licenciatura en Contaduría y Administración que a su vez, está constituida por 7 carreras.

La fundación de los colegios de San Ignacio y de San Francisco Javier es el antecedente de la Universidad Autónoma de Querétaro. Durante los años de 1625 a 1767 los Colegios estuvieron dirigidos por los jesuitas. Posteriormente, se convierte la Institución en Colegio Civil del Estado, manteniéndose así durante los años de 1868 a 1950, para posteriormente ser cerrado y reabierto hasta que se convirtió en la Universidad Autónoma de Querétaro.

El 24 de febrero de 1951 inició sus clases la Universidad Autónoma de Querétaro bajo la Rectoría del licenciado Fernando Díaz Ramírez, siendo Gobernador del Estado el Dr. Octavio S. Mondragón.

Dos fechas muy importantes en la vida de la Universidad son el año de 1952, cuando el Maestro Vasconcelos acuñó la frase " Educo en la Verdad y en el Honor ", que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro y el 5 de febrero de 1959, cuando se declara la autonomía de la Universidad.

Su Misión es impartir educación universitaria de calidad, en sus distintas modalidades en los niveles medio superior y superior; formar profesionales competitivos al servicio de la sociedad; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica, generadora de bienestar y progreso en su ámbito de influencia; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología y el arte, contribuir en un

ambiente de participación responsable, apertura, libertad, respeto y crítica propositiva al desarrollo al logro de nuevas y mejores formas de vida y convivencia humana.

La UAQ es una institución de educación superior con pertinencia social, financieramente viable, que centra la atención en la formación de sus estudiantes para asegurar su permanencia y su desarrollo integral, con programas educativos reconocidos por su buena calidad. Genera y aplica el conocimiento, forma de recursos humanos en investigación, con cuerpos académicos consolidados, integrados en redes de colaboración a nivel nacional e internacional; con procesos de gestión, eficaces y eficientes, contribuyendo a la preservación y difusión de la cultura, estrechamente vinculada con los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la pluralidad y libertad de pensamiento.

“La Misión de la Licenciatura en Contaduría y Administración es generar, aplicar y difundir conocimientos en las áreas de la administración, contaduría pública y negocios, mediante la aplicación de programas de estudio congruentes con la realidad del entorno económico, político y social promoviendo la innovación y la interdisciplinariedad educando en forma integral a personas para el liderazgo, la competitividad y el compromiso social tomando como base valores y principios universalmente aceptados.”

Los valores de la Institución son: Verdad, Honor, Lealtad, Democracia, Responsabilidad, Apertura y respeto a la diversidad, Tolerancia, Libertad de pensamiento, Ejercicio pleno de las libertades consagradas en la Constitución, Pluralidad, Respeto a los derechos humanos.

“Su Visión es ser una unidad académica de nivel superior con: Programas educativos permanentemente actualizados y acreditados, Cuerpos académicos que generen conocimientos pertinentes, Cuerpos académicos y alumnado formados con valores, actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos en las áreas de administración, contaduría y negocios, Alumnos que crezcan y propicien el desarrollo de la sociedad, Vinculación real con los sectores de la sociedad para satisfacer sus demandas.”

La FCA ofrece a los estudiantes 3 carreras de Técnico Superior Universitario; siete licenciaturas: Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en

Economía Empresarial, Licenciado en Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales, Licenciado en Negocios y Comercio Internacional, Licenciado en Administración Financiera y Licenciado en Negocios Turísticos; cuatro maestrías: Maestría en Impuestos, Maestría en Administración con cuatro áreas de especialidad, un MBA (Master Business Administration) ofrecida en conjunto con la Universidad de Moncton (Canadá) y la Universidad de Western Kentucky (EEUU) y la Maestría en Gestión de la Tecnología, ofrecida en conjunto con el CIDESI. La FCA también ofrece 2 doctorados: en Administración y en Gestión de la Tecnología.

5. RESULTADOS

Se realizaron entrevistas a personal administrativo de la facultad de una Universidad de estudios superiores, los indicadores que se buscaron se derivan de las dimensiones de análisis y de las proposiciones respectivas, la reflexión de los resultados de esta investigación se presentan en base a los indicadores establecidos:

5.1. Contexto

Para la variable de contexto se establecieron los indicadores de actitudes, características personales y preparación profesional y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.1.1. Actitudes

La actitud debe de ser de una persona que sea creativa en donde cualquier problema se pueda resolver de cualquier manera y no estancarse y a su vez responsable. También ha funcionado y se aplica es no meterse en un área que no corresponde a la persona pero sí colaborar si se necesita, tener disposición de trabajar, ya que aunque no se compartan opiniones se puede sacar el trabajo adelante y también el compromiso. Cuidar el tono de voz de como te diriges a los demás porque aquí llega mucha gente que necesita de ti y debes tratarlos bien, ser más alegres, a veces espontáneo, actitud positiva, actitud de servicio, compañerismo, conocimiento de lo que se hace y la actitud de cordialidad, ser tolerantes ante toda situación constructiva o destructiva, tener 10% aptitud y 90% de actitud y quien tiene esto tiene compromiso, ganas de participar, mucho ímpetu, responsabilidad y querer ser.

5.1.2. Características personales

Primero que nada saber hablar y saber escuchar porque cada persona tiene diferentes maneras de decir las cosas y hay que saber interpretar lo que se está queriendo decir y de

ahí rescatar que es lo más importante para que beneficie a la facultad. También saber escribir y redactar ya que todo se hace público, relaciones públicas, protocolo, mercadotecnia para el manejo de imagen. Una persona estable familiarmente, que sea cordial, tener carácter, temple, ser humano en el trato diario, alegre, muy cuidadoso, capacidad de memoria por que se maneja mucha información, paciencia, creatividad, capacidad de trabaja bajo presión, responsabilidad y formalidad, dinámica de trabajo, criterio, iniciativa, habilidad y ser acomedido ya que alguien así cabe en todos lados.

5.1.3. Preparación profesional

En la figura 2.9 se muestra el porcentaje de acuerdo a lo que los entrevistados opinan de la preparación profesional que se necesita para desempeñar su puesto en donde el 9.09% opina que ninguna, el 9.09% Secretarial, el 18.18% un Bachillerato, el 9.09% una Licenciatura Trunca, el 36.36% una Licenciatura, el 9.09% una Maestría y el 9.09% una Maestría en Educación 9.09%. Para profesor de Tiempo Completo un Doctorado.

Características: sobre todo ser muy paciente, iniciativa, organizado y responsable, análisis de los méritos académicos, facilidad de palabra, manejo de computadora, que se cuente con experiencia previa en el puesto que vas a desempeñar y que haya la disposición de la persona para desempeñar el puesto por que a veces en las instituciones gubernamentales el puesto no se adquiere por esta vía sino por recomendaciones, por dedazo y a la larga eso repercute en el trabajo. Se necesita ser muy humano, tener disposición, espíritu de convivencia, ser objetivo, trabajar en equipo, disposición, poder subsanar las deficiencias del servicio que se da, actitud de servicio porque cuando tienes una negativa se refleja.

Figura 2.9 Preparación Profesional



5.2. Metas

Para la variable de metas se establecieron los indicadores de claridad en los objetivos y eficacia y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.2.1. Claridad en los objetivos

Los objetivos son muy claros y lo que se pretende es que al final de semestre los alumnos no tengan problema alguno con su estado académico. Es importante, dar a conocer como Facultad los logros en donde se ve reflejado en el trabajo de todos.

Es fundamental satisfacer la demanda de los alumnos y dar el servicio como se merecen sin perder la secuencia de trabajo, así mismo la demanda de los docentes es fundamental y se les brinda un buen trato. Esta demanda también se ve reflejada en que la biblioteca esté actualizada para que así maestro y alumno estén satisfechos.

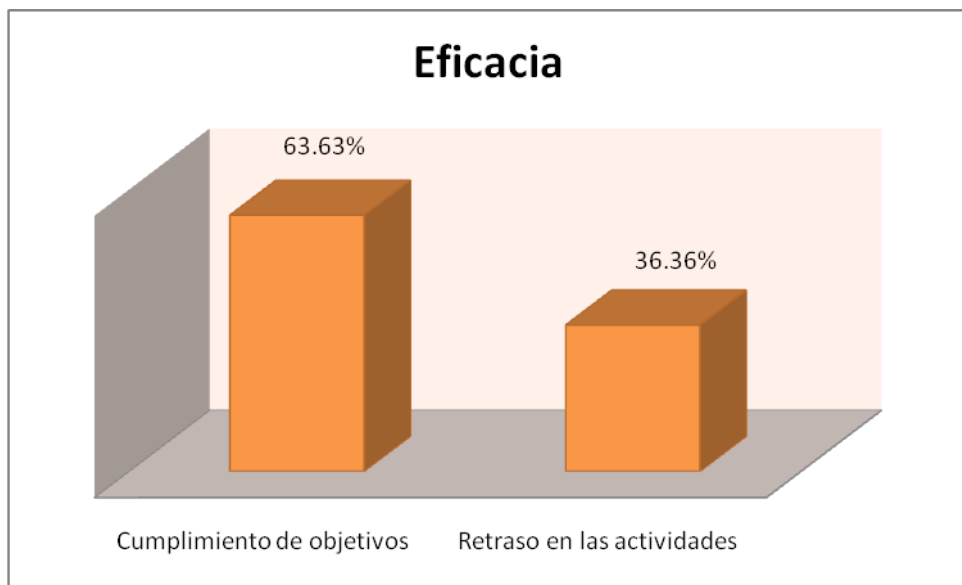
5.2.2. Eficacia

En la figura 2.10 se muestra la importancia de cumplir con los objetivos del puesto y área en los tiempos establecidos por lo que el 63.63% comenta que es importante cumplir con ellos por qué se debe responder a la necesidad de la gente que demanda a la

Institución en el momento y ser responsable con la obligación que tiene el departamento y así tener un control administrativo mucho mejor que nos permita dar resultados en el momento. A través de la comunicación oportuna y eficaz se cumple con el objetivo de dar a conocer a todos lo que la facultad promueve.

El 36.36% establece que un retraso en las actividades puede afectar a los demás compañeros porque se tiene un objetivo común y para cumplirlo hay que dar resultados y finalmente se tiene la satisfacción de que estos sean positivos.

Figura 2.10 Cumplimiento de objetivos (eficacia)



5.3. Tamaño

Para la variable de tamaño se establecieron los indicadores de cantidad de personas en el área y espacio físico y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

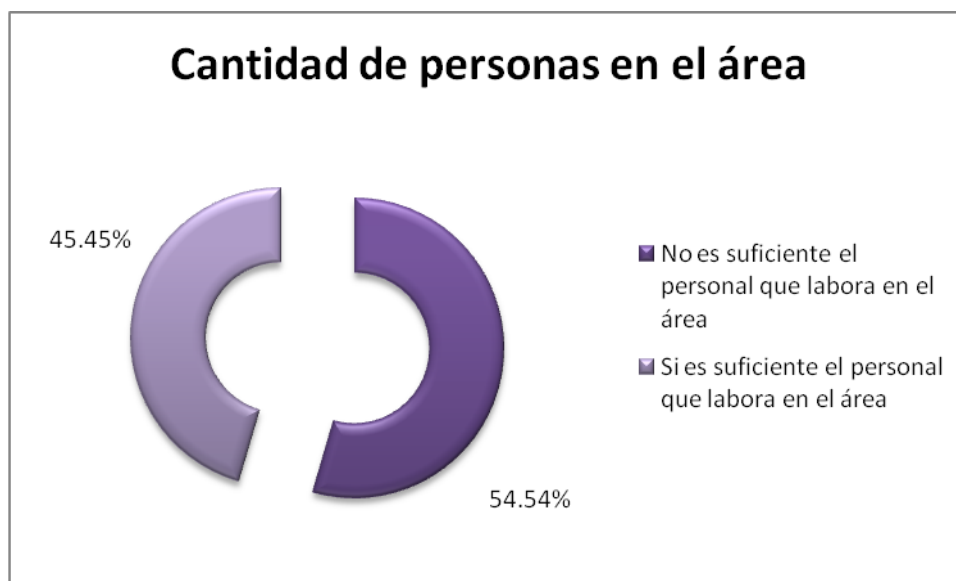
5.3.1. Cantidad de personas en el área

En la figura 2.11 se muestra si la cantidad de personas en el área es idónea para cumplir con las funciones del puesto por lo que el 54.54% considera que se necesitan más personas ya que la facultad ha crecido mucho y por ello la carga de trabajo se ha

incrementado demasiado y el apoyo que se tiene es de los prestadores de servicio social ya que gracias a ellos el trabajo sale adelante.

El 45.45% comenta que si es suficiente el espacio aunque se satura el área de trabajo ya que los alumnos necesitan hacer trámites.

Figura 2.11 Cantidad de personas en el área



5.3.2. Espacios físicos

La figura 2.12 manifiesta si el espacio físico en donde se realiza el trabajo es el adecuado para realizar las actividades y en la cual el 63.63% expresa que está conforme con el lugar donde trabajo porque los administrativos están dentro de la dirección en donde la gente demanda este lugar por ser la primer instancia y no se tiene que desplazar a otro lugar. En las oficinas siempre hay mucho movimiento. Está bien estructurada el área de trabajo, hay áreas verdes alrededor y la jovialidad de los alumnos es importante. El jefe se ha preocupado por las instalaciones y por tal motivo son muy buenas.

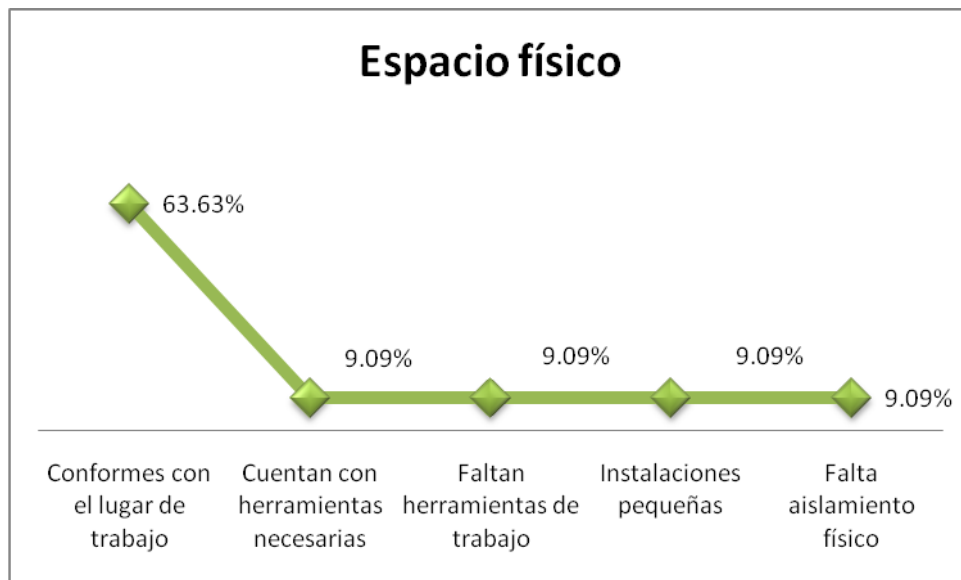
El 9.09% comenta que no se puede quejar ya que los primeros 3 años no se tenía una oficina estable y ahora se tiene muy buen espacio y todas las herramientas necesarias.

El 9.09% comenta que falta una diadema para contestar el teléfono que permita el desplazamiento de un lugar a otro y atender siempre las llamadas.

El 9.09% comenta que se tienen buenas instalaciones sin embargo son tantas actividades que las instalaciones son pequeñas por que desarrollan varios puestos, las herramientas son buenas pero para proyectos como Mexico-Joven el espacio es inadecuado por la cantidad de gente con la que se trabaja.

El 9.09% comenta que no porque las áreas audiovisuales requieren un poco de aislamiento físico, hay algunas carencias de equipo por que la actividad es muy cara pero no es el 100% adecuado, se hacen los espacios y adecuaciones por el gusto de trabajar.

Figura 2.12 Espacio físico



5.4. Diversidad de funciones

Para la variable de diversidad de funciones se establecieron los indicadores de colaboración y disposición, innovación y toma de decisiones y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.4.1. Colaboración y disposición

A través de la comunicación y compartiendo los conocimientos que se tienen y que puedan apoyar a la dirección, disponibilidad al 100%, apertura total ya que toda la información se hace pública en la página web. Siempre se tiene disposición y si no se tiene la información se apoya para conseguirla porque todos dependemos de todos. Es algo que siempre se tiene presente, el ayudar a los demás aunque hay personas que no te dan la información a lo mejor porque se sienten amenazados con su trabajo o son celosos del mismo. Es necesario crear conciencia de que es importante compartir información ya que se trabajan por objetivos y se tiene que responder a un compromiso.

5.4.2. Innovación

Si se permite aportar ideas con la finalidad de actualizar los procesos y no quedarse estancados 20 años atrás y algunas no se pueden llevar a cabo por que el jefe es el que decide. Se maneja el libre albedrio y hay integración para proponer cosas aunque se lleven a cabo a largo plazo. Se permite mejorar el trabajo mismo a través de las herramientas con las que se cuentan.

5.4.3. Toma de decisiones

El 100% coincide con que tienen libertad en un 50% para tomar decisiones y dar solución a un problema dentro de su área de trabajo, ya que si es un caso más extremo hay que acudir con el jefe inmediato.

5.5. Normas

Para la variable de normas se establecieron los indicadores de políticas y procedimientos, misión y visión y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.5.1. Políticas y procedimientos

En la figura 2.13 se muestra el porcentaje de personas que conocen las políticas y procedimientos de su área de trabajo, por lo que el 45.45% indica que si existen políticas de su puesto de trabajo pero no los comentan.

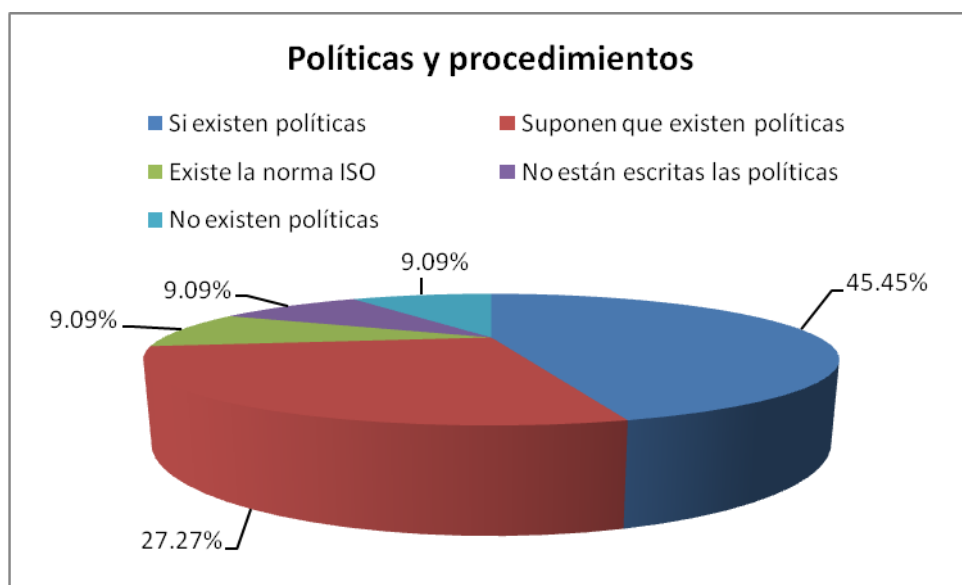
El 27.27% suponen que existen políticas pero no las conocen.

El 9.09% indica que si existen, en el área la norma ISO de calidad es muy importante y hay que seguirla. Se debe de trabajar específicamente tal como se indica.

El 9.09% dice que las políticas y procedimientos no están escritos como tal pero se refiere a una política de disciplina, habito, puntualidad, compromiso, sacrificio y el procedimiento administrativo en concreto es cuando se cumple la planeación, previsión, organización, dirección y control.

El 9.09% comenta que en cuestión de la coordinación de comunicación no existen políticas porque es de reciente creación.

Figura 2.13 Políticas y procedimientos



5.5.2 Misión y Visión

El 63.63% de los entrevistados establece que la misión y visión de la Facultad de Contaduría y Administración es contribuir y formar de manera integral a los estudiantes en el área económico-administrativa, de una manera ética y para que puedan adaptarse al ámbito laboral y que sean buenos profesionistas. Así mismo, generar conocimientos económico-administrativos para cumplir con el motivo de la facultad y lograr el bien de la sociedad queretana y de la visión es ser una institución educativa de vanguardia que pueda generar a largo plazo profesionales en las áreas económico administrativas

El 36.36% asegura no conocer la misión y visión de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.6. Liderazgo

Para la variable de liderazgo se establecieron los indicadores de características y reconocimiento y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.6.1. Características

El líder es una persona que se pone la camiseta al 100% y que con su ejemplo y su forma de actuar da evidencia de que es una persona líder, es decir un guía y que uno puede adaptarse a su forma de ser, siempre y cuando con esto se den resultados o beneficios.

También es aquél que tiene la capacidad de comunicar y saber escuchar a su gente y considera que cada cabeza es un universo, toma decisiones, empatizar con la gente, tiene conocimiento de su puesto, tiene audacia, temple, inventiva, creatividad, don de mando, accesible, visionario por que debe de saber aprovechar la capacidad de cada persona por que hay personal muy bueno pero si no lo colocas en el área correcta pues lo estas desaprovechando, es humano.

El líder es aquel que te permite aprender, quiere que crezcas y te enfrentes a la competencia sanamente, tiene control de todo su personal y organización.

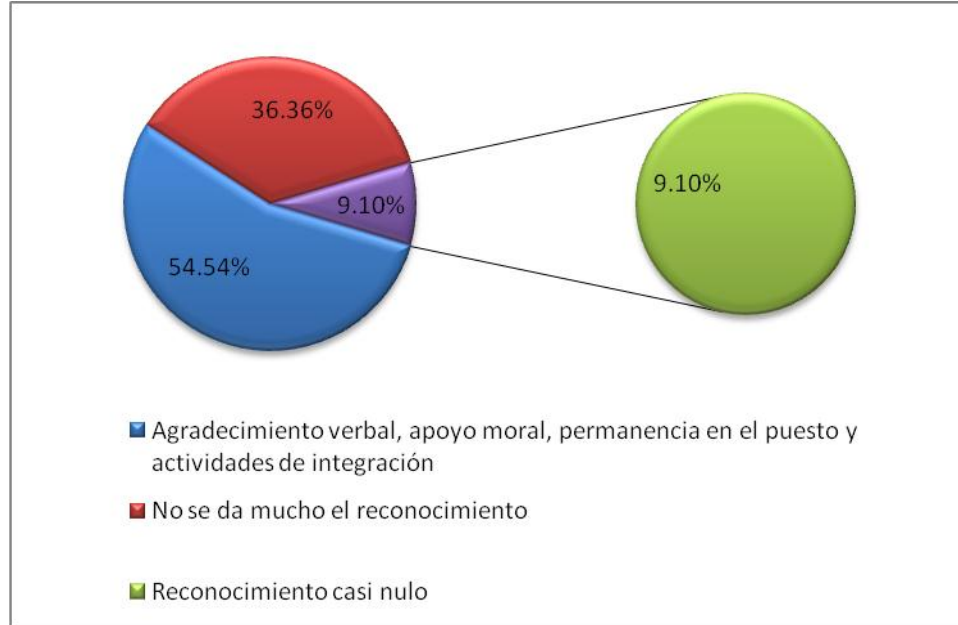
5.6.2. Reconocimiento

En la figura 2.14 se muestra con qué frecuencia se demuestra el reconocimiento hacia los empleados y de qué forma, en donde el 54.54% comenta que se reconoce a través de un agradecimiento verbal de lo que en ese momento se hizo y también con apoyo moral. El reconocimiento se da al momento de ver que lo que se hace impacta en la Institución. Otro tipo de reconocimiento es el permanecer en el puesto ya que se da la razón de que uno es bueno en lo que hace. Se reconoce también a través de lo que los compañeros, los estudiantes y los maestros dicen acerca de tu trabajo. Cada año se hace un curso de integración para reconocer el trabajo y así sentir que somos importantes dentro de la organización y nos dan una constancia.

El 36.36% asegura que no se da mucho ya que a veces los jefes lo toman como que es su trabajo y lo tienen que cumplir y aunque este se tiene que hacer bien, nunca está de más reconocer la labor de cada uno aunque sea obligación. Es más fácil que reconozcan cuando surge alguna equivocación a que cuando se ha hecho algo bueno.

El 9.09% expresa que el reconocimiento es casi nulo porque hay cierto egoísmo y muchas veces otros se agencian de los logros del área y sin embargo no desfallecemos, nosotros mismos hacemos el reconocimiento y cuando termina un evento, al final nos palmeamos la espalda.

Figura 2.14 Reconocimiento en el puesto de trabajo



5.7. Variables a nivel individual

Para la variable de nivel individual se establecieron los indicadores de valores, actitudes, personalidad y habilidades y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.7.1. Valores

Respeto, honestidad, responsabilidad, puntualidad, compromiso, amor por el trabajo y por la Institución, ético, servicial, trabajadora, creativa, tolerancia hacia los compañeros, superiores y alumnos, disciplina y solidaridad.

5.7.2. Habilidades

El 22% establece que unas de las habilidades más importantes son: el ser responsable, ser honestos, auténticos y ser educados.

El 33% opina que la habilidad es fundamental como: la *habilidad mental* porque es bastante la información que se maneja y se tiene que actualizar en cambio de disposiciones, cambio de reglamentos, programas, etc., la *habilidad de negociación* para que se autoricen ciertos procesos y las *habilidades técnicas, teóricas y prácticas* de

liderazgo para poder pedir las cosas con a través de una orden pero con humildad y sencillez.

El 45% asegura que el convencimiento de palabra, la destreza, el conocimiento, el trato con la gente, trabajo bajo presión, el conocimiento del área de trabajo y la resolución de problemas, son habilidades con las que se debe contar para realizar con éxito el trabajo.

5.8. Variables en grupo

Para la variable de nivel grupo se establecieron los indicadores de comportamiento de las personas al estar con otras, colaboración, disposición para compartir información y solución de problemas y en cada uno de ellos la percepción de los entrevistados es:

5.8.1. Comportamiento de las personas al estar con otras

El 9.09% comenta que el comportamiento es regular ya que existe falta de comunicación, entendimiento y responsabilidad por parte de los departamentos, no existe mucha disponibilidad por parte de los compañeros para ayudarse unos a otros.

El 81.81% expresa que la relación generalmente es cordial y aunque existe diversidad de pensamientos la capacidad de relacionarnos es buena. Se trata de obtener una integración como equipo de trabajo para dar resultados. También hay relación de compañerismo y se han entablado lazos de amistad dentro y fuera de la institución.

El 9.09% asegura que es buena, se es estricta cuando se tiene que ser sin embargo se procura mucho el platicar y no lastimar a gente por el puesto que se ocupa de coordinadora, no se puede desquitar con la gente por los problemas personales.

5.9. Variables de ambiente social

Para la variable de ambiente social se establecieron los indicadores de comunicación, conflictos, convivencia, generación de ideas y calidad de vida y en esta la percepción de los entrevistados es:

5.9.1. Comunicación

El 45.45% comenta que se da más la comunicación informal la cual genera rumores en lo que se quiere decir aunque eso se da en todas las organizaciones, existe falta de comunicación, entendimiento y responsabilidad por parte de los departamentos por que no quieren compartir información. Por la confianza que existe entre los compañeros la información se dice a través de la comunicación informal y eso puede ocasionar problemas.

El 54.54% asegura que ambas son claras y fluyen, es prudente y al mismo tiempo se recibe en el momento adecuado. Todo se hace mediante oficio por la cantidad de procesos que existen.

5.9.2. Conflictos

Se suscitan cuando se sale de las reglas o las normas que rigen el departamento, cuando algún proceso no se realiza en tiempo y forma y por ello se busca a algún responsable de esta falta, que no haya apoyo por parte de los compañeros para dar información, la mala comunicación.

Los conflictos se resuelven acudiendo al reglamento, solicitando la información que necesita el departamento antes de tiempo, negociando, a través del dialogo, llegar a acuerdos y con madurez, teniendo criterio y la tolerancia para llegar a conceptos comunes, siempre debe de haber diversidad de pensamientos por que todos somos diferentes.

5.9.3. Convivencia

El 9.09% comenta que existe falta de comunicación, entendimiento y responsabilidad por parte de los departamentos, no existe mucha disponibilidad por parte de los compañeros para ayudarse unos a otros.

El 81.81% asegura que la relación es buena, generalmente es cordial y aunque existe diversidad de pensamientos la capacidad de relacionarse es buena. Se trata de obtener una integración como equipo de trabajo para dar resultados. También hay relación de compañerismo y se han entablado lazos de amistad dentro y fuera de la institución.

El 9.09% establece que la convivencia es buena y que se es estricto cuando hay que serlo, se procura escuchar y platicar para no lastimar a la gente.

5.9.4. Calidad de vida

Para el 81.81% la calidad de vida se enfoca más en el ámbito personal por que es el reflejo de si la gente está bien económicamente, en el trabajo y con la familia. Es poder compaginar el trabajo con la vida personal fuera del mismo lo cual permite dar tiempo en la tarde para asuntos personales y la familia. También permite al personal desarrollarse académicamente.

Para el 9.09% comenta que el trabajo en la Facultad es muy bueno porque se enfoca mucho a la mujer, a sus necesidades y no dificulta la calidad de vida.

El 9.09% asegura que se complementa tu forma de trabajar con el tiempo en familia, la forma de realizar tus cosas, el salario, el vestido, la diversión, tener disposición, el compromiso, que todos nos relacionemos, tenemos una calidad de vida mediana aquí en la institución.

5.10. Variables personales

Para las variables personales se establecieron los indicadores de actitudes, motivación, habilidades y autonomía y en esta la percepción de los entrevistados es:

5.10.1. Motivación

En la figura 2.14 se muestra de qué manera se motiva en la organización al personal por lo que el 36.36% comenta que el personal cuenta con el apoyo del C. Director que cree

en lo que su gente hace, los deja superarse académicamente y aprueba las ideas y propuestas del personal proponiendo algo innovador que la gente le puede dar a su área. Es muy agradecido. También la motivación proviene por parte de los compañeros de trabajo.

El 36.36% establece que en general en la Facultad se tiene un horario muy accesible que permite a las amas de casa de dedicarse al hogar y las vacaciones.

El 18.18% piensa que más que una motivación externa es una auto motivación de saber que se cumple con el objetivo común y esto se refleja en los resultados. También porque la demanda de trabajo es muy grande y por ello se trabaja de acuerdo a la demanda de los usuarios y lo que el jefe inmediato requiere y eso dice que son útiles.

El 9.09% comenta que el económico es importante pero más que eso en la organización se encuentra amistad y eso es un factor motivante que permite el apoyo para cumplir con las reglas y los objetivos particulares.

Figura 2.15 Motivación en la organización



5.10.2. Autonomía

Es importante trabajar con autonomía pero también es importante que critiquen el trabajo y que digan lo que se hace mal ya que sirve para retroalimentar. El trabajar con autonomía habla de responsabilidad, capacidad y decisión de cada uno de los que trabajan en el área. Si se trabaja por objetivos, es importante hacer el trabajo inmediatamente y no dejarse para después.

5.11. Variables propias del comportamiento organizacional

Para las variables propias del comportamiento organizacional se establecieron los indicadores de ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y estrés, productividad y eficiencia y en esta la percepción de los entrevistados es:

5.11.1. Ausentismo

El 63.63% considera que no existe mucho ausentismo, se trata de que no se vea reflejada una ausencia por parte del personal ya que a fin de cuentas es un reflejo de la responsabilidad de cada persona. El personal valora que se tienen periodos específicos de vacaciones y cuando se da ausentismo es por horas o por algo muy especial.

El 23.23% cree que el factor que provoca que exista el ausentismo es que el jefe sea tan condescendiente y el personal se aproveche de eso, por ello, debería de haber un chequeo más exhaustivo. También lo provoca el sindicato, mi personal tiene tantos días de permiso económicos y cuando quieren los piden sin importarles si los necesitan o no aunque tengan cosas que hacer en el trabajo.

El 9.09% no puede discernir entre si hay ausentismo o no por que no puedo opinar sobre el por que falta la persona a trabajar

5.11.2. Rotación

El 90.90% establece que hay personal que tiene muchos años trabajando en la Facultad y se ha generado un compromiso de trabajo y el gusto por el mismo, por lo tanto se puede decir que no existe rotación de personal en el área de trabajo.

Y solo el 9.09% dice que la rotación solo existe en horario y se abordan diferentes actividades de trabajo.

5.11.3. Satisfacción laboral

El 54.54% si están satisfechos con el puesto ya que representa día con día un reto y esto representa un trabajo constante. Se contribuye con el objetivo, la convivencia con los alumnos es buena y son puestos que permiten aprender de otras áreas y conocerlas y el resultado del trabajo es común ya que se cumple con el mismo objetivo.

Para el 18.18% el C. Director ha sido una de las personas que deja que la gente crezca, no los limita y gracias a él su personal ha crecido. A parte da la oportunidad de crecer en aspectos académicos.

El 9.09% quisiera que hubiera una estructura que llevara el mandato, asignación de tareas a un nivel más amplio en el aspecto de conocimientos.

El 9.09% asegura que si existe satisfacción aunque le gustaría desempeñarse en otra área que es informática pero sin embargo si le gusta su trabajo.

El 9.09% dice que le gusta mucho lo que hace aunque al principio le daba mucho miedo pero al paso del tiempo se adquiere confianza porque los resultados del trabajo son positivos.

5.11.4. Tensión y estrés

El 18.18% cree que la tensión y/o estrés en el área de trabajo se refleja cuando no se le da seguimiento al proceso del departamento ocasionando que el mismo se vea

perjudicado. Los tiempos establecidos para realizar un trámite porque de eso depende el mismo proceso y eso genera el dedicar horas extras para que el trabajo este a tiempo.

El 45.45% asegura que lo genera el que no haya una adecuada comunicación, la rivalidad, el que no exista empatía y actitud por parte de los compañeros de trabajo para poder trabajar en equipo y compartir información, comprendiendo que la actividad que cada uno desempeña es importante. De la misma manera se trata con decenas de alumnos con caracteres diferentes.

El 9.09% comenta que en muchas empresas se que crece tanto que de repente se deshumanizan y no tienen la delicadeza de darle un curso de inducción y los dejan trabajar solos y no se les abren la puertas por esa deshumanización.

El 9.09% dice que otro factor que genera tensión es la auditoría interna o externa.

Por último, el 18.18% establece que no se genera tensión en el área de trabajo.

5.11.5. Productividad

Para el 81.81% ser productivo significa hacer todos los procesos en tiempo y forma de acuerdo a la experiencia que uno posee, también es adaptarse a los cambios para dar resultados más eficientes a los clientes o instancias, la iniciativa es parte fundamental en esto. Aprovechar al máximo el factor humano y eso se da con gente que le gusta trabajar y que hace las cosas bien y en el menor tiempo posible para así cumplir con los objetivos.

El 18.18% dice que se demuestra en los resultados que se dan en cada área, en los tiempos de respuesta y en la menor cantidad de problemas que surjan en el área.

5.11.6. Eficiencia

Para el 81.81% se trata de no necesitar de más para que la institución quede salvaguardada y hacer el trabajo de la mejor manera para que la facultad no gaste de

más. El recurso material es el necesario e indispensable para trabajar y este se optimiza utilizando hojas recicladas, las plumas hasta que se acaben, se procura apagar la computadora porque a la Institución le cuesta y el recurso humano se aprovecha al 100% dándole a cada uno una actividad diferente, se es accesible con este porque son estudiantes y se entiende que tienen que estudiar por que se les hace saber que la escuela es lo más importante y lo secundario es el servicio social pero cuando hay que trabajar, se trabaja.

Para el 9.09% se trata de concientizar a los maestro cuando sacan copias para que sea en hojas reciclables, se trata de no dar papelería tan seguido para que ahorren.

Para el 9.09% se trata de hacer mucho con nada, a veces hasta financiamos las cosas, adecuar tiempo, sufrimos carencias, hacer lo mejor en tiempo y forma con poco, llegamos más temprano, tenemos las cosas más rápido, aprobar las cosas más rápido.

REFLEXIONES FINALES

1. Es muy importante la actitud que se manifiesta dentro de la organización para la cual se trabaja y esta se ve reflejada en la creatividad, en la solución de problemas, la responsabilidad, colaboración, disposición, compromiso, trato con la gente, servicio y tolerancia ya que de esto dependerá el buen funcionamiento de la misma.

Aunado a esto existen ciertas características personales que son de vital importancia como el saber comunicar a los demás de manera correcta lo que se quiere; esto se refiere a la escritura y la redacción para su buen entendimiento y sobre todo el saber escuchar a los demás porque esto es clave para el éxito de la organización. La estabilidad emocional también es fundamental ya que esto se transmite a la gente que te rodea. El trabajo bajo presión siempre será una característica que se deberá tener por la cantidad de gente con la que se trata y por lo tanto es importante ser paciente y tolerante ante cualquier circunstancia.

Sugerencias: No intervenir en el área de trabajo de los demás ya que cada quien sabe de qué manera funciona la misma con la finalidad de evitar problemas posteriores aunque la colaboración (de ser necesaria) es importante.

Siempre cuidar el tono de voz porque hay personas (estudiantes y maestros) que necesitan el servicio y se pueden herir susceptibilidades, tomando en cuenta que la razón de ser de la organización son ellos.

Darse el tiempo para escuchar a los demás (compañeros, maestros, alumnos, comunidad en general) porque esto se practica muy poco.

2. La organización puede contribuir en la realización de su misión siendo clara con sus objetivos ya que de esto depende que los alumnos tengan un buen historial académico y los maestros seguridad en lo que se debe de hacer. Esto finalmente se traduce en la

satisfacción de la demanda. Teniendo claridad en los objetivos de la organización, se responderá de manera eficaz a lo que la comunidad universitaria demanda, reflejando resultados positivos en el momento ya que un retraso en las actividades puede afectar tanto a los compañeros como a la misma comunidad.

3. La cantidad de personas que acuden a la Dirección son bastantes (alumnos-maestros) y aunque el área se ve saturada en ocasiones, esto no afecta el rendimiento laboral. En general los espacios físicos son buenos ya que está bien estructurada el área de trabajo, contando con áreas verdes, la jovialidad de los alumnos y es algo por lo que el Director se ha preocupado.

Sugerencias: La facultad ha crecido tanto en número de Licenciaturas que actualmente se necesita más personal administrativo ya que la carga de trabajo se ha incrementado demasiado y el apoyo que se tiene es por prestadores de servicios social y que gracias a ellos el trabajo sale adelante.

Aunque los espacios están bien distribuidos, lo ideal sería tener un cubículo para cada administrativo ya que en ocasiones se vicia la comunicación por que cada uno trata diversos asuntos y eso puede llegar a molestar.

Para el área audiovisual se requiere un poco de aislamiento físico y existen algunas carencias en equipo porque la actividad es muy cara pero a la vez fundamental en la Facultad y las adecuaciones tratan de hacerse por el gusto de trabajar.

4. Generalmente se tiene la disposición para trabajar y colaborar con los demás cuando se necesita, aunque en ocasiones se topan con personas que no quieren compartir información tal vez porque se ven amenazados o son celosos de su trabajo. Se permite aportar ideas para poder eficientar el trabajo (procesos) aunque a veces no se realizan por que el C. Director es quien tiene la última palabra. Se maneja el libre albedrío y

existe una integración para poder llevar a cabo los objetivos, aunque algunos se den a largo plazo. Por ende, la libertad que se tiene para tomar decisiones en el área se da en un 50% ya que de ser un caso más específico tiene que llevar el visto bueno del C. Director o jefe inmediato.

Sugerencias: Crear conciencia por parte de los directivos y/o jefes que es importante compartir información ya que se trabaja por objetivos y se tiene que responder a un compromiso, que es cumplir con la misión de la facultad.

Que los jefes escuchen a su personal ya que las ideas que estos proponen pueden ser muy innovadoras y por lo tanto pueden tener consecuencias positivas para crecimiento de la Facultad.

5. Las políticas y procedimientos del área de trabajo no están escritas como tal y por lo tanto no se conocen a ciencia cierta pero el personal se rige bajo las políticas de disciplina, hábito, puntualidad, compromiso y sacrificio, cumpliendo así con la planeación, previsión, organización y control. En cuanto a la misión y visión de la Facultad se tiene la idea de que esta es contribuir y formar de manera integral a los estudiantes en el área económico-administrativa, de una manera ética para que posteriormente puedan adaptarse al ámbito laboral y que sean por ende buenos profesionistas.

Sugerencias: Dar a conocer a todo el personal de manera escrita las políticas y procedimientos bajo las cuales se rige la Facultad.

De la misma manera, dar a conocer la misión y visión de la Facultad de manera escrita o ya sea poniendo placas de las mismas en los edificios de la Facultad para que todos la conozcan.

6. Se habla de un líder como aquella persona que se pone la camiseta y que con su ejemplo y su forma de actuar guía a su gente y hace que esta se adapte. Es aquél que es capaz de comunicar manera correcta lo que espera de su gente, empatiza con los mismos, les reconoce su trabajo, tiene conocimiento del puesto, tiene audacia, temple, inventiva, creatividad, don de mando, es accesible, visionario, aprovecha el talento de su gente y sobre todo sabe escuchar siempre y en todo momento que sus colaboradores lo necesiten.

El reconocimiento para el personal que labora en la Facultad se da de manera verbal en el momento que se hace el trabajo ya sea en ocasiones por parte del jefe y también por los compañeros de trabajo, estudiantes y maestros. También obtiene con los resultados que se reflejan en la Facultad, con la permanencia en el puesto ya que esto quiere decir que hacen bien su trabajo.

Sugerencias: Que los jefes dejen crecer a la gente dentro de la Facultad; es decir, aprovechando sus talentos al máximo y a la vez explotando ese talento, sus capacidades, aptitudes, habilidades, innovación para que a su vez que crezca el empleado, crezca su área de trabajo y la misma organización.

Que tengan siempre la disponibilidad para escuchar tanto al personal como a los alumnos, tomando realmente en cuenta lo que piensan ya que esto es escaso.

Falta reconocimiento por parte de los jefes ya que se presume que el trabajo debe de cumplirse porque es obligación de cada uno y por el contrario lo que obtenemos es un auto-reconocimiento por lo que cada uno hace. Es más fácil que se reconozca cuando algo se ha hecho mal.

7. Hay valores que son importantes para el buen funcionamiento como son: el respeto, honestidad, responsabilidad, creatividad, tolerancia hacia los compañeros, superiores y

alumnos, disciplina, solidaridad, compromiso, puntualidad, amor por el trabajo y la Institución, la ética y el servicio. En cuanto a las habilidades que debe tener cada una de las personas que integran la organización son: la autenticidad, la educación, la habilidad mental (por la cantidad de información que se maneja), habilidad de negociación (para llevar a cabo con éxito los procesos), habilidades teóricas, técnicas y prácticas (a través de la humildad y sencillez), el convencimiento de palabra, destreza, conocimiento del área de trabajo, trato con la gente, trabajo bajo presión y resolución de problemas.

8. Se presenta falta de comunicación y entendimiento por parte de los compañeros y la disponibilidad de ayudarse unos con otros en ocasiones es nula y esto se debe a la diversidad de pensamientos. La comunicación que más se practica es la informal la cual genera en ocasiones rumores o malos entendidos y por la misma confianza que se tiene entre compañeros es por lo que se practica más este tipo de comunicación, teniendo como consecuencia la generación de conflictos que estos a su vez también se presentan cuando no se cumple con algún proceso en tiempo y forma. Estos conflictos se resuelven en base al reglamento, negociando, a través del diálogo, con acuerdos, etc.

Aun presentándose estos conflictos, se puede decir que la relación es buena basada en la cordialidad y el compañerismo logrando lazos de amistad dentro y fuera de la institución. Se trata de obtener una integración como equipo para dar resultados positivos.

Sugerencias: A pesar de existir lazos de compañerismo, confianza y amistad, la comunicación que debe prevalecer es la formal para evitar problemas y malos entendidos y que la información se clara y precisa sin tener que culpar a alguien.

9. La Calidad de Vida es el reflejo de que la gente está bien económicamente, en el trabajo y con la familia y la facultad se preocupa mucho por la mujer y sus necesidades. También permite a su vez que el personal se desarrolle profesionalmente.

10. En general la motivación es buena ya que el C. Director cree en lo que su gente hace y los deja superarse. El horario es muy accesible lo que permite a las amas de casa dedicarse a su hogar. La motivación también se da por los compañeros de trabajo. Al encontrarse motivado el personal, refleja cierta autonomía en su área de trabajo aunque también es importante que exista retroalimentación (positiva o negativa) en lo que se hace.

Sugerencias: Que los jefes inmediatos se preocupen más por motivar a su gente a través del reconocimiento ya que muchas veces se tiene que recurrir al auto reconocimiento sabiendo que se cumple con el objetivo y que se refleja en los resultados.

11. No existe mucho ausentismo por parte del personal ya que al final esto es el reflejo de la responsabilidad de cada persona. El ausentismo que se refleja y que es muy poco, se da por horas o por algo realmente importante, también cuando el jefe es muy condescendiente a veces se aprovechan de eso. Por lo tanto la rotación de personal es casi nula ya que se ha generado un compromiso de trabajo y el gusto por el mismo, logrando así una satisfacción laboral importante que permite contribuir con el objetivo y esta satisfacción en gran parte la ha logrado el C. Director ya que gracias a él los integrantes de la Facultad han crecido.

Sugerencias: Que exista un chequeo más exhaustivo tanto por los jefes para confirmar el porque ha llegado a faltar una persona y por parte del sindicato ya que este ofrece diversos tipos de permisos y la gente se los toma sin importarles si se tiene trabajo.

12. La tensión y/o estrés se ve reflejada de diferentes maneras: cuando no se cumple con un proceso, cuando no hay una adecuada comunicación, cuando hay rivalidad entre compañeros (as), cuando no existe empatía y actitud para trabajar en equipo, cuando no se comparte información y cuando existe deshumanización por parte del jefe. Es importante tratar de evitar este factor ya que se ve reflejado en la productividad del personal para que así este pueda cumplir con los procesos en tiempo y forma, logrando así una respuesta positiva con la menor cantidad de problemas que surjan en el área y la adaptación al cambio por parte de los administrativos. De ser así, el personal trabajará con mayor eficiencia haciendo el trabajo de la mejor manera, no necesitando de más, optimizando los recursos materiales y aprovechando el recurso humano.

Sugerencias: Crear conciencia en el administrativo y maestro para hacer que la institución no gaste de más; es decir, utilizando la papelería en su totalidad (sin desperdicios) y cuando se requiera de copias que sea en hojas reciclables.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson.
- Dávila, A. y H. Martínez, N. (1999) (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo veintiuno editores.
- Goncalves, Alexis P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido el 23 de marzo de 2011, desde:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>.
- Güemes, J. J. (2006). *Expertas en personas*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson.
- Katzenbach, J.R. (2000). *El trabajo en equipo*. España: Granica.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez Guillén, M. C. (2003). *La Gestión Empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid – España: Díaz de Santos.
- Montalván Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional*. México: Alfaomega.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. España: Gestión 2000.

W. Cole, Donal y Gaynor Butterfield, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires- Argentina: Nobuko.