UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESIS DE GRADO

"HABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, INDICADORES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y ESTRÉS LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE SISTEMAS DE TRAMITES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ"

POR: ROSELI MELANIO CAZAS GARCIA

TUTOR: LIC. CARLA ANDREA MORALES CHAVEZ.

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2018

Dedicatoria

En la última década, la ciencia ha descubierto el rol que las emociones juegan en nuestras vidas. Los investigadores han encontrado que incluso más que el cociente intelectual, la conciencia emocional y habilidades para controlar sentimientos, determinarán nuestro éxito y felicidad en todos los ámbitos de la vida, incluyendo las relaciones familiares (John Gottman)

Dedico a los 5 años de esfuerzo y persistencia en la Carrera de Psicología; A DIOS DE ISRRAEL el cual permitió ejercer esta linda profesión, la cual hubo momentos en los que tuve que esforzarme demasiado, es muy importante para mi dedicar el presente trabajo a mi trayectoria académica.

Agradecimientos

SALMO 128

[1]Dichosos todos los que temen al Señor,
los que van por sus caminos.[2] Lo que ganes con tus manos, eso comerás; gozarás de dicha y prosperidad.[3] En el seno de tu hogar, tu esposa será como vid llena de uvas; alrededor de tu mesa, tus hijos serán como vástagos de olivo.[4] Tales son las bendiciones de los que temen al Señor.[5] Que el Señor te bendiga desde Sion, y veas la prosperidad de Jerusalén, todos los días de tu vida.[6] Que vivas para ver a los hijos de tus hijos. ¡Que haya paz en Israel!

Agradecer al Todo Poderoso porque de él es todo, agradecer a las tres mujeres que me permiten deleitarme con su existencia. A mi madre Carmen Rosa García Illanes quien es el pilar de mi familia por todo el apoyo y los valores que me forjaron, a mi esposa Carla Alison Callizaya Flores quien me ama de forma incondicional y tiene mucha fe en los éxitos que voy cosechando gracias Amor, a mi hija Ailyn Roseli Cazas Callizaya tus besos y abrazos son las caricias que Dios me regala todos los días gracias por permitirme disfrutar de esa experiencia única de ser padre y por ultimo agradezco a mi padre Eli Prudencio Cazas Cusi que solo basto de tu ejemplo para hacer de mi un hombre guerrero de estas vida, gracias por ser ese padre fuerte que inspiro éxito en cada paso que marco y dejo huella gracias a ti , los amo a todos muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8
CAPITULO I PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 11
1. AREAS DEL PROBLEMA 11
1.1. SITUACIÓN ACTUAL 11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 12
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 12
2.2. SE PRESENTA LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 14
3. OBJETIVOS 15
3.1. GENERAL 15
4. JUSTIFICACIÓN 15
4.1. JUSTIFICACION TEORICA 15
4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 15
4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA 16
5. HIPOTESIS 16
5.1. TIPO DE ESTUDIO 17
5.2. PRONOSTICO 17
CAPITULO II MARCO TEORICO 18
1. ESTRÉS LABORAL 18
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL 19
3. SATISFACCIÓN LABORAL 20
4. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO 21
4.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN 21
4.2. CUADRO N.º 1: ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA VERSUS "APRENDEDORA": CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS 22
5. APRENDIZAJE ESTRATÉGICO 23
5.1. ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .. 23
5.2. CUADRO: Organización Burocrática y Organización Inteligente 25
6. ORGANIZACIÓN QUE APRENDE 26
6.1. EL MODELO COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE 26
6.2. EL CICLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 26
6.3. FIGURA: LA COMPLETA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE 27
7. GESTIÓN DE LA INFORMACIOÓN 28
7.1. CONCEPTOS Y DEFINICIÓN 28

7.2. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA 29
7.3. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN 31
7.4. CUADRO: Calidad de la Información según autores 32
7.5. LA INFORMACIÓN COMO INSTRUMENTO DE TOMA DE DECISIONES 33
7.6. FIGURA DE "Sistema de apoyo a las decisiones" 36
7.7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA 37
7.8. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS 42
7.9. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO. 49
8. FUNCIONES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO 57
8.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO. 58
9. VENTAJA COMPETITIVA 60
9.1. DEFINICION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA 61
9.2. DEFINICION DE VENTAJA COMPETITIVA 62
9.3. FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS 65
10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA 74
10.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA 74
10.2. ESTRATEGIA HORIZONTAL 74
10.3. LA INTERRELACION ENTRE LAS UNIDADES DE INSTITUCIONES 75
10.4. EL CAPITAL INTANGIBLE COMO INTELIGENCIA EMOCIONAL 76
11. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL COMO MARCO DE REFERENCIA 80
11.1. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL 81
11.2. DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL 81
11.3. LAS ORGANIZACIONES. 82
11.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 85
11.5. ACTITUDES 85
11.6. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INDIVIDUO. 88
11.7. HABILIDAD 90
11.8. PERCEPCIÓN 90
11.9. PERSONALIDAD 90
12. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL 95
12.1. HIGIENE LABORAL 95

12.2. BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVO 96
12.3. RELACIONES SOCIALES APLICABLES EN EL GMLP 98
12.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 99
12.5. COMUNICACIÓN EN EQUIPOS 101
12.6. DESARROLLO PERSONAL 102
12.7. LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO Y LA DESVIACIÓN EN EL SITIO DE TRABAJO 112
CAPITULO III METODOLOGIA 113
1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION 113
2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 113
2.1. VARIABLES 113
2.2. CRUCE DE VARIABLES 114
3. POBLACIÓN Y MUESTRA 116
3.1. AMBITO GEOGRÁFICO 116
3.2. AMBITO SOCIAL 116
3.3. AMBITO SECTORIAL 116
3.4. ETICA EN LA INVESTIGACIÓN 116
4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 117
4.1. CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 117
4.2. C.D.PSI: 118
4.3. CUESTIONARIO OMS – OIT 119
4.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SEGÚN WEISINGER 121
4.5. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DR. WEISINGER H 121
PROCEDIMIENTO 124
CAPITUO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 124
a.) Dimensión Institucional 124
b.) Dimensión parámetros organizacionales 125
c.) Dimensión estructura organizacional 126
d.) Dimensión Institucional 127
e.) Dimensión administrativa. 128
f.) Dimensión Organica 129
g.) Dimensión Organizacional 129
h.) Dimensión territorio organizacional 131
i.) Dimensión infraestructura. 132
j.) Dimensión interpersonal. 133

k.) Dimension territorio organizacional..... 134
l.) Dimensión procedimientos técnicos 136
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 139
1. CONCLUSIONES..... 139
3. RECOMENDACIONES 144
CAPITULO VI BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA 145

INTRODUCCIÓN

Actualmente se habla y escribe con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos intangibles de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la institución.

El estrés se presenta en diferentes ámbitos de la vida del ser humano y cuando se encuentra en el trabajo o la actividad laboral del individuo, se denomina estrés laboral, y este aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral, María Antonieta Campos Durán 18 de Abril de 2006).

Ya en 1977 Kanter decía que Trabajo y familia son las dos esferas fundamentales que sirven de "nicho ecológico" básico donde actúa el ser humano, y como indica Goldsmith, 1989, ambos mundos son mutuamente interdependientes y no podemos estudiar la influencia de cada uno de ellos aisladamente, (Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: Variables moduladoras autora M.ª Pilar Sánchez López* y M.ª Ángeles Quiroga Estévez Universidad Complutense de Madrid 1995 pg. 63) solo por citar a otros autores en 1993 Reynaga, indicaba que el individuo afectado por el estrés profesional es incapaz de desarrollar su rol familiar, disminuye su atención y dedicación hacia su familia alegando que es una forma de protección hacia ellos, aunque realmente es porque no quiere revivir los problemas del trabajo, (publicaciones AJAYU, 2007).

Así mismo lo indica la experta en psicología jurídica forense Giomar Bejarano de la ciudad de La Paz, quien asegura que “en general los empleados del sector público y privado sufren depresiones por la carga de trabajo, el estrés laboral no es muy conocido, pero se sufre a diario. La gente no sabe que su estrés laboral puede ser motivo de queja, hace poco se escuchó que varios jueces renunciaron en la Corte Departamental de Justicia y fue precisamente por estrés, ellos podrían denunciar para que se les otorgue un tratamiento, pero hay desconocimiento”, Dijo que ninguno de los casos llega a resolverse en el ámbito jurídico porque son situaciones complejas que implican sentimientos más que afecciones físicas. (Cambio 13 octubre 2011)

En los últimos años en nuestro país se han presentado casos de estrés en funcionarios públicos, por ejemplo, el presidente del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), Roberto Ugarte Quispaya, renunció de manera irrevocable al cargo que venía desempeñando desde el 3 de febrero de 2010. La misiva, con copia al Ministro de Economía, fue enviada el 23 de julio al presidente Evo Morales. Ugarte aclaró que la decisión asumida no responde a problemas internos en el Ministerio de Economía ni a presiones externas, sino al elevado "nivel de estrés" que tiene. "Hice conocer al Ministro de Economía, hace tres semanas, que mi salud se está deteriorando y que tengo bastante nivel de estrés" (el diario 30 de julio 2013).

La problemática se manifiesta, desde la voz de las propias autoridades nacionales, citando al ministro Pérez quien manifiesta, "Se hace un análisis, de acuerdo a la información que tengo, en el gabinete (de ministros), y se llega a la conclusión de que en el país en cuanto al nivel de los trabajadores se encontraba estresado y se consideró pertinente hacer un puente (ampliación del feriado del 1 de mayo al lunes 30 de abril)". El ministro Pérez insistió que "los trabajadores merecen descansar en el país por el estrés que vienen sufriendo y la entrega que le dan al proceso de cambio; esa es la lectura del Gobierno". (La prensa 27 abril 2013).

Para las autoridades de nuestro país los funcionarios públicos representan a uno de los sectores de mayor importancia para el movimiento político y económico actual, así como indica el presidente del estado, Evo Morales, quien destacó la labor de algunos funcionarios públicos que entregan todo su tiempo en el desempeño de sus actividades, que en muchos casos incluso descuidan a sus familias. "se dedican al cien por cien de su tiempo, en los últimos años hemos visto, por ejemplo, profesionales que están hasta que su ministro se vaya de la oficina o si este entra temprano ya están junto a él, incluso llegan antes", señalo el jefe de estado. Morales destacó el compromiso que existe en los trabajadores públicos, cuyo esfuerzo será reconocido con el bono de hasta mil bolivianos (periódico cambio 10-julio-2011).

Las consecuencias del estrés laboral exceden su propio ámbito de aparición para ir más allá del propio centro de trabajo. Los problemas sufridos en el trabajo también tienen su reflejo en el ámbito familiar y social, lo que supone que las obligaciones que tienen que ver con dichos ámbitos se vean abandonadas o pasen a un segundo plano, ya que lo más importante para el trabajador son sus problemas laborales.

Para los trabajadores de la ciudad de La Paz, la profesión puede ser un motivo de distorsión de la vida familiar. En ocasiones, las quejas surgen porque el padre o la madre se lleva el trabajo a casa, ya sean papeles, o el seguir concentrados en los temas de la oficina, en otras, los reclamos aparecen porque el horario laboral es impredecible, esta sumatoria de situaciones estresantes, la presión del trabajo más los reclamos familiares pueden desembocar en conflictos maritales, separaciones, infidelidades, infelicidad en los hijos y trastornos del desarrollo cognitivo, afectivo y social, "Si uno de los miembros de la familia está estresado, eso influye en los demás", Beatriz Toledo, licenciada en psicología cognitiva (El País 12 de julio 2013).

Por lo visto el grado de estrés puede hacer que la familia modifique conductas en diferentes niveles, por ejemplo, Al final de un día todos los miembros de una familia llegan a casa, cada uno con los diversos problemas que pudieron presentarse en el transcurso del día. En ocasiones los integrantes se alteran por algunos cuestionamientos sencillos y que pudieran ser inverosímiles y debido al nivel de estrés del individuo que fue cuestionado, tiende a responder de forma agresiva o molesta y esto desencadena un ambiente tenso, en la familia y el hogar. Según Hill, no es lo mismo la crisis que el estrés; existen familias que toleran mejor el estrés que otras y que el estrés por sí mismo no tiene connotación negativa; solo cuando aparecen síntomas de alteración del entorno familiar, y la familia se torna disfuncional, se puede hablar entonces de una crisis. Esto indica que cuando el nivel de estrés de algún miembro de la familia sobrepasa los límites de autocontrol y muestra agresiones, insultos o falta de comunicación con los demás miembros es cuando el estrés impacta en el núcleo familiar. ("El estrés social en el núcleo familiar y el impacto en la educación" Héctor Gerardo Toledo Rosillo 01-03-2013).

CAPITULO I PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. AREAS DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN ACTUAL

Con base en el estudio exploratorio realizado, se pueden definir los siguientes elementos del problema que se conocen:

- La importancia en la inclusión de herramientas de capacitación en habilidades sociales para aumentar la inteligencia emocional de los funcionarios municipales, que permitan que el estrés laboral disminuya.

- El período de vida del conocimiento en las organizaciones es cada vez más corto, existen cambios estructurales.

- El sector de trámites, desde el punto de vista psicológico, trata colocaciones masivas de documentos dispersas en miles de pequeñas operaciones, demandando herramientas de gestión son menos sofisticadas.

- La ciudadanía actúa de manera informal y rudimentaria, por lo que su evaluación demanda un flujo de información y comunicación con habilidades ye inteligencia emocional más avanzada con carácter descentralizado (cada persona con su experiencia dentro de la unidad de trámites).

- La información asimétrica es más pronunciada en las unidades de mercados dependientes de territorio de la alcaldía.

- En la unidad de trámites no existe un modelo estructurado de gestión del conocimiento institucional. Lo cual genera problemas de tiempo y respuesta a los solicitantes.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Desde el punto de vista de la satisfacción laboral, las particularidades en las instituciones se pueden resumir de la siguiente manera1:

- Se trata de colocaciones masivas de trámites, dispersas en miles de pequeñas operaciones, lo que a su vez evita la concentración del riesgo que afecta a la imagen de la alcaldía Los trámites son pequeños, con plazos más cortos y tasa de interés más altas de incumplimiento por cuellos de botella.

- La sociedad local "ciudadanos" en gran parte es propietaria de instituciones informales y rudimentarios, por lo que la evaluación de su capacidad de trámites supone un cuidadoso relevamiento de información en el mismo local o puesto de los solicitantes, como también en el tema de propiedad, impuestos y denuncias diversas ya que carecen de información de otras instituciones relacionadas con la alcaldía, como DDRR, tránsito y las fuerzas del orden y por tanto garantías reales. En casi todos los casos, el oficial municipal debe realizar personalmente el flujo de información del ciudadano para verificar. Incluso en caso de ser rechazado el trámite, este ejercicio constituye todo un aprendizaje para el solicitante, enseñarle y otros medios de comunicación directa.

  Esta particularidad supone un importante esfuerzo de parte de las unidades de trámites, pues deben recopilar una documentación mínima del ciudadano y en casos una y otra vez explicar los requisitos, acudir a otras fuentes de referencia y cruzar información. Esta situación se complica más aun por la permanente adaptación de la ciudadanía por medios de comunicación masiva.

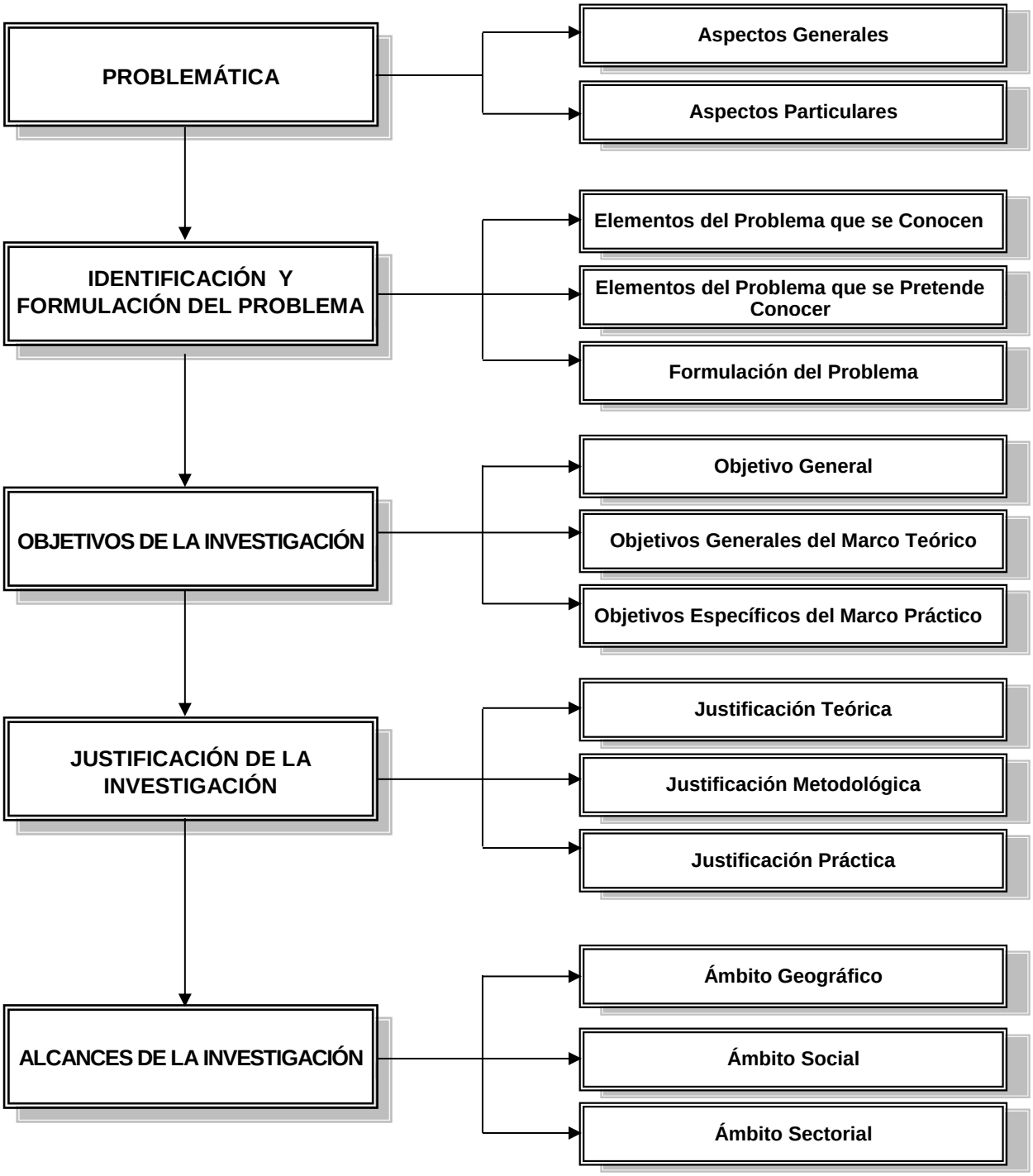
- La información asimétrica es más pronunciada por prejuicios sobre el encargado de trámites, generándole quejas sin fundamentos, afectando su cumplimiento de metas y por tanto demanda inteligencia emocional para resolver casos, pero esto en el continuo genera estrés; haciendo asimétrica la información y trámites en

[1] VALDIVIA, Urdininea, José, "Las Microfinanzas: Un Mundo de Pequeños que se Agranda" Fundación Milenio, La Paz, Bolivia, 2003.

los instrumentos para evaluar, medir y predecir su éxito laboral apenas están en desarrollo sus calificaciones mezclan los recursos y gastos presupuestarios con los de tramites carecen de una historia de gestión de trámites registrada en la el sistema de trámites municipales tienen movilidad geográfica y de rubro, y por tanto las oficinas generan conglomeración aumentando el estrés laboral y demandando mayor inteligencia emocional y el afrontamiento.

Todo lo enunciado en observación estructurada de campo en la unidad, segmento de estudio de la presente tesis.

2.2. SE PRESENTA LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.



3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Identificar las habilidades de la inteligencia emocional en relación al estrés laboral y la satisfacción laboral en la unidad de trámites en el gobierno autónomo municipal de la paz “alcaldía”.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACION TEORICA

Se hace importante señalar el diseño de los principales elementos teóricos sobre los cuales se pretende desarrollar la investigación.

Tomando en cuenta las características del sector de estudio la investigación se sustenta en la relevancia de la administración PÚBLICA “GAMLP” desde la perspectiva del estrés laboral institucional apuntando a la generación de habilidades sociales en la inteligencia emocional a partir del análisis DE LA UNIDAD DE TRÁMITES; la descripción de sus elementos de acuerdo a la incidencia en la satisfacción laboral, los procesos internos enmarcados en la planificación y control institucional, como análisis de factores antagónicos al trabajo y la eficiencia en el alineamiento estratégico y el impacto en el valor de la Alcaldía.

4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Con la aplicación del método científico se busca la comprobación o rechazo de la hipótesis de acuerdo con las relaciones causa - efecto que las variables sostienen.

A través de los instrumentos a utilizarse durante la investigación se pretende lograr el objetivo general y los objetivos específicos enmarcadas por el alcance de la investigación.

La investigación en su primera fase será de carácter exploratorio. En esta etapa se pretende examinar información relevante a la investigación de la organización y el sector de estudio y los aspectos teóricos que broten de la revisión literaria, en relación al problema de investigación.

En una segunda fase la investigación es de carácter descriptivo, midiendo de manera independiente las variables y conceptos de la teoría en función del análisis objetivo e interpretación de la información detallada.

En una tercera fase la investigación es de carácter explicativa. Se pretende explicar la relación de las variables de la investigación de acuerdo a los resultados que la investigación revele en su transcurso.

4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con la participación de los nuevos modelos de gestión y la importancia que ha adquirido el capital intelectual en las organizaciones para crear valor y ventajas en el mercado, con el objeto de estrechar el vínculo inter funcional e inter nivel, como diseños organizativos para estrechar el vínculo con el mercado desde una perspectiva institucional.

Los resultados obtenidos en relación con los objetos de la investigación permitirán conocer aquellos elementos que permitan generan habilidades e inteligencia emocional para la resolución de problemas en el sector de trámites desde la perspectiva del estrés laboral en el marco institucional del GAMLP, identificando que herramientas o instrumentos se otorgan oportunos y utilizables a través de la investigación de la institución.

5. HIPOTESIS

A mayores sistemas de información basados en el desarrollo de la inteligencia emocional del trabajador en la unidad de trámites del GMALP mayores serán los indicadores de satisfacción laboral antagónicos al estrés.

Variable Independiente: inteligencia emocional
Variable dependiente: satisfacción laboral/estrés
Variable moderante: sistemas de información Administrativos.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo Correlacional

5.2. PRONOSTICO

Que justifica la aplicación de la investigación:

Los productos y servicios otorgados por la unidad a de trámites de la Alcaldía serán más sofisticados ante las nuevas inclusiones de la administración del conocimiento como ventaja competitiva.

Dado el efecto de la globalización y la competitividad, las instituciones bolivianas incluirán en sus modelos de gestión, la administración del conocimiento para aumentar su competitividad en el mercado.

Aumento en costos de diagnósticos institucionales y de investigación en la la unidad de trámites con la sofisticación del SITRAM “SISTEMA DE TRAMITES MUNICIPALES”, para confrontar la creciente competitividad en su sector.

Disminución en el rendimiento del personal en áreas funcionales de la alcaldía.

CAPITULO II MARCO TEORICO

1. ESTRÉS LABORAL

El estrés implica un estado de activación de nuestro cuerpo para hacer frente a las exigencias de la vida. Cuando estas exigencias se refieren al ámbito laboral, se habla de estrés laboral. El trabajador se siente desbordado al percibir un desequilibrio entre las exigencias del medio y su capacidad para dar respuesta a la situación.2

Según Freeman Estrés es todo factor que altere el equilibrio del organismo hay varias formas de clasificar el estrés en internas o externas o en biológicas, psicosociales o ambientales (refiriéndose al ambiente físico). Sugiere cuatro categorías que parecerías lógicas e incluirían todos los tipos de alteraciones que pueden actuar como estresores:

Podemos mencionar el hecho de que "a mayor intensidad de contacto con clientes con problemas, mayor probabilidad de sufrir estrés laboral. Poco tiempo libre para el relajamiento, menores probabilidades de compartir con las colegas en situaciones recreativas o auto dirigidas. Se detectan mayores niveles de estrés cuando el empleado no tiene influencia en el manejo del ambiente laboral.

Los efectos del estrés varían según los individuos. La sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas. No todos los trabajadores reaccionan de la misma forma, por lo que se puede decir que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un determinado empleado, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral y tener mayor proyección en el mismo.

Lo contrario a lo que se planteó anteriormente ocasionaría en el trabajador un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirían a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirían realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional.

[2] PRIETO Palomo, "Guía del estrés laboral" pg. 5 Madrid España (2007).

Existe en la actualidad bibliografía en la que describe el estudio del comportamiento de los trabajadores frente al estrés, basándose en tipos de personalidad y de esta forma se puede inferir acerca de la actitud o repuesta de estos frente a una circunstancia estresante y los posibles efectos de tratar inadecuadamente la situación a la que se enfrentan.

Peiró (1993), señala que existen en los individuos diferencias en características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos relevantes que permiten predecir las consecuencias posibles de determinados estresores del ambiente laboral.

Día a día hay personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés labo**ral**

2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es "La capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros. (Goleman 1995). Estamos hablando de la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en nuestro empeño a pesar de las frustraciones y fracasos, de controlar nuestros impulsos, de aplazar una gratificación que podría ser inmediata por algo menos próximo en el tiempo pero mejor para nosotros, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia y la ansiedad interfieran con nuestra facultades racionales, y finalmente, aunque también muy importantes, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. A partir de la definición ya mencionada se tomó en cuenta 5 dimensiones básicas postuladas también por Daniel Goleman[3] que son: Autoconciencia, Autocontrol, Aprovechamiento Emocional, Empatía y Habilidad Social.

[3] Daniel Goleman 1995.

3. SATISFACCIÓN LABORAL

"Satisfacción laboral" es un término amplio siendo numerosas las definiciones y las variables que se consideran incluidas en ella. Locke, definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

A su vez, Spector (1997) la define como" los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo". Una de las grandes aspiraciones en la vida de las personas es alcanzar la satisfacción laboral, todo el mundo sueña con trabajar en algo que le guste, motive y apasione. El trabajo forma parte directa de nuestras vidas, ya que es una actividad a la que le dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo y queramos o no, la satisfacción o insatisfacción laboral cobra un valor importante que afecta a todas las demás áreas de nuestra vida.

La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Ante trabajadores insatisfechos laboralmente nos encontraremos lo contrario, que el compromiso, motivación y productividad decrecen en la misma medida que su insatisfacción laboral.

4. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

4.1.CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Algunos de los autores interesados por el estudio del Aprendizaje Organizativo relacionan este último con distintas dimensiones de la actividad de gestión. Así, ciertos autores analizan el aprendizaje asociado a los procesos de toma de decisiones en la organización.

"El aprendizaje organizacional se lo toma como el aprendizaje que sea deseable o productivo acerca de la naturaleza de las amenazas y la actitud hacia la superación y el cómo realizarlo, en función del procesamiento de la información y su utilización en base a la retroalimentación, por tanto, se resume a la retroalimentación del comportamiento y sus consecuencias en la eficiencia y eficacia del desempeño del cargo"[4].

En este apartado, se analizan las distintas facetas del contexto estratégico que caracteriza a una organización, y su relación con la capacidad de aprendizaje de la misma. Entre las aportaciones más relevantes[5].

En primer lugar, se procede a señalar el estudio de las condiciones estratégicas y organizativas que caracterizan a una organización que aprende.

Entre las primeras, se considera como principal rasgo distintivo de una organización que aprende en el plano estratégico, la formulación de estrategias proactivas y "emergentes" comparando los rasgos de la estrategia formulada en las organizaciones que Aprenden con aquéllos que identifican a la formulada en las organizaciones burocráticas. Dicha comparación se refleja en el cuadro siguiente[6]:

---

[4] Véase, ARGYRIS, Chris, "Aprendizaje Organizacional", Editorial OXFORD, México, 2001.

[5] Véase, MAYO, Andrew y LANK, Elizabeth, "Las Organizaciones que Aprenden", Editorial, Gestión 2000, Barcelona, España, 1994.

[6] Véase, Tesis Doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio:

Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Nekane Aramburu Goya. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

4.2.CUADRO N.º 1: ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA VERSUS "APRENDEDORA": CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS

	ESTRATEGIA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA O "PRESCRIPTITA"	**ORGANIZACIÓN "APRENDEDORA"**
	Estrategia de mando (control)	**Desarrollo continuo**
Estrategia	- Largo plazo - Reactiva y defensiva	- Medio y corto plazo - Activa y pre activa - Racional e intuitiva

FUENTE: LANDIER, H, "Hacia la Institución Inteligente", Editorial Deusto S.A., España, 1992.

A partir de diferenciación se infiere en que en las Organizaciones Burocráticas la estrategia es definida para asegurar la continuidad de la organización, y no el cambio. Se trata de estrategias reactivas, que se diseñan para responder al impacto del entorno y corregir los desajustes entre el comportamiento adoptado por la organización, y el exigido por el mismo. En este sentido, la estrategia es concebida como un mecanismo que asegura un mejor control sobre el entorno.

Por otro lado, en la Organización que Aprende o "Aprendedora", la estrategia es proactiva, y no reactiva, y contribuye a promover el cambio de la organización y del propio entorno. De ahí que se trate de un mecanismo para garantizar la evolución y desarrollo de la organización, y no su continuidad.

En relación a la aportación cabe aclarar, finalmente, que se denominan a la Organizaciones Burocráticas "Organizaciones Prescriptivas". Esto se debe a que se atribuye a este tipo de organización la capacidad de aprender de forma prescriptiva.

Ésta se caracteriza porque sólo un reducido número de miembros de la organización aprende (la cúpula organizativa), imponiendo al resto el resultado de su aprendizaje (por ejemplo, la nueva "teoría en uso organizativa" que pueden llegar a definir como resultado del replanteamiento de la teoría previa).

Por lo tanto, la posibilidad de aprender está restringida a muy pocas personas, al contrario de lo que ocurre en la Organización que Aprende, donde toda la organización aprende, y no sólo una parte de la misma.

5. APRENDIZAJE ESTRATÉGICO[7]

5.1.ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Es importante examinar cuál es el tipo de estructura organizativa más apropiado para favorecer el aprendizaje de la organización y, como consecuencia del mismo, garantizar la adaptación de la misma a su entorno.

"Al analizar las condiciones organizativas que promueven el aprendizaje de la organización, se concluye que el aprendizaje es favorecido por estructuras organizativas simples y con reducida jerarquía.

Este contexto organizativo facilita la existencia de espacios de libertad donde los individuos pueden intercambiar opiniones e interactuar, promoviéndose el aprendizaje colectivo"[8].

[7] Véase, SENGE, Peter, "La Danza del Cambio", Editorial Norma S.A., Bogota, Colombia, 2000.

[8] PEDLER, M., "La Compañía Aprendedora", Editorial McGraw-Hill, Argentina, 1992, Pág.156.

Por otra parte, Pedler, defiende las estructuras flexibles, integradas por unidades temporales (cuyas fronteras son variables y no tienen una composición fija) como clave para posibilitar el intercambio entre individuos y, en consecuencia, el aprendizaje.

Sin embargo, no se precisa cuál es el tipo de organización en concreto caracterizado por las estructuras referidas por ser rígidas o flexibles.

Peter Senge se interesa por el estudio de la influencia de las condiciones organizativas en el proceso de aprendizaje experimentado por la organización.

En esta línea, focaliza su investigación en la realización de simulaciones que permiten extraer conclusiones sobre la referida cuestión. Entre éstas, destacan las obtenidas en relación al grado de centralización y descentralización que se requiere para favorecer el proceso de aprendizaje organizativo.

En concreto, Senge llega a la conclusión de que ambas, centralización y descentralización, son necesarias para operar exitosamente en un entorno cambiante. A este respecto, Senge plantea:

"Existe una tensión entre centralización y descentralización en el proceso de aprendizaje organizativo. Las instituciones requieren tanto centralización como descentralización para operar exitosamente en entornos cambiantes"[9]

"La descentralización en la adquisición de conocimiento constituye una fuente de variedad, experimentación y, en última instancia, una fuente fundamental de aprendizaje. Pero el conocimiento debe finalmente hacerse disponible para su explotación a toda la organización. debe existir un cuerpo de conocimiento organizativo que garantice la coherencia de los diversos procesos de aprendizaje"[10].

Landier trata de esbozar los rasgos de un nuevo modelo de organización, que plantea como alternativa al modelo burocrático tradicional, obsoleto para la nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones. Una realidad más compleja y de la que el cambio constituye un componente esencial.

[9] SENGE, Peter, "La Danza del Cambio", Editorial Norma S.A., Bogota, Colombia, 2000, Pág. 277.

[10] Ibidem., Pág. 279.

5.2.CUADRO: Organización Burocrática y Organización Inteligente

ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
- Pirámide "militarista": jerarquía que diferencia a "los que deciden de los que ejecutan"	- Renovación de las estructuras (organización reticular) que posibilita una iniciativa más amplia por parte de los trabajadores
- Comunicación limitada a la transmisión de órdenes y al control de su ejecución	- Formulación de una visión común de la institución (valores, proyecto de institución) que sirva como punto de referencia para la acción
- Prioridad concedida a la función técnica, financiera y comercial en relación con la gestión social y el factor humano.	- Prioridad concedida al factor humano ("las personas son las que hacen que la organización sea diferente"), revalorización de la calidad de servicio e importancia asignada a la ejemplaridad de los directivos.

FUENTE: LANDIER, H., "Hacia la Institución Inteligente", Editorial Deusto S.A., España, 199

6. ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

6.1.EL MODELO COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

El modelo está basado en los varios capítulos de nuestro libro, y reúne los "Puntos Fuertes" como conjunto de áreas de acción claves que son componentes prácticos importantes de la Organización que Aprende. Se agrupan como se expone a continuación:

- cuáles componentes son más importantes para su organización en la creación de un entorno de aprendizaje continuo.
- dónde están los mayores huecos entre lo ideal y la realidad actual.
- cuales acciones tendrían, en consecuencia, el mayor impacto en el camino hacia su ideal.

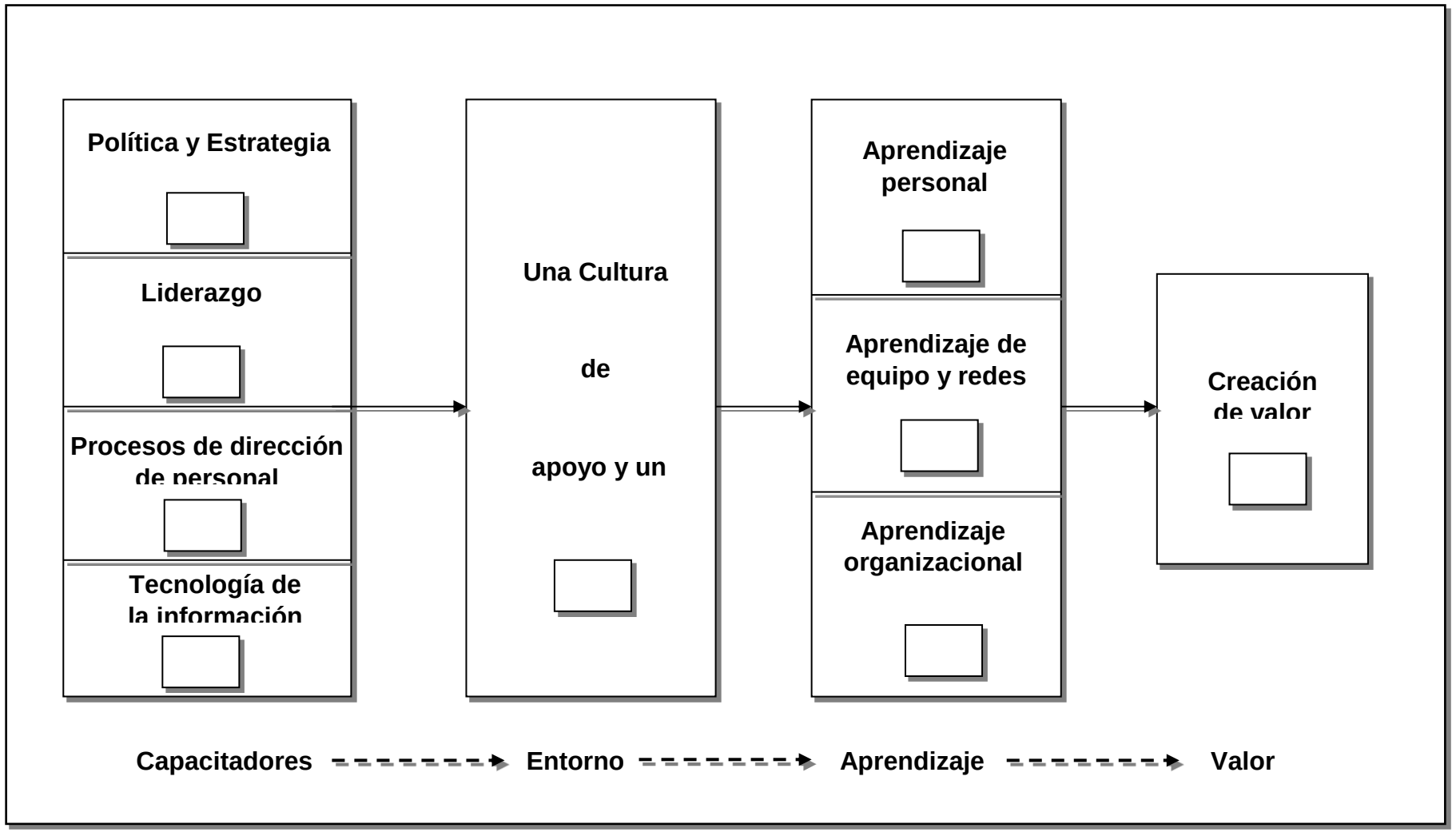
El cuestionario también ofrece una herramienta para hacer benchmarck de diferentes partes de su organización tanto interna como externamente.

6.2.EL CICLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Las organizaciones sufren una enorme cantidad de duplicación y conflictos en sus esfuerzos a menos que operen un ciclo de gran escala diseñado deliberadamente para competir y desarrollar conocimientos. Centenares de personas participarían, como parte neutral de su oficio, en las distintas etapas de ese ciclo en consecuencia los procesos y capacidades de la organización mejorarían continuamente.

VER EL SIGUIENTE GRÁFICO…

6.3.FIGURA: LA COMPLETA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE



FUENTE: MAYO, Andrew, LANK, Elizabeth, "Las Organizaciones que Aprenden (Una guía para ganar ventajas competitivas)", Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2003.

7. GESTIÓN DE LA INFORMACIOÓN

7.1.CONCEPTOS Y DEFINICIÓN

La información cada día está más presente en los comportamientos de las instituciones y poco a poco va extendiendo su influencia en aspectos sociales, laborales, mercantiles y culturales[11].

"La información como bien se reproduce a gran velocidad y en cantidades que no era fácil predecir hace tan sólo pocas décadas"[12].

En la actualidad la mayor parte de las instituciones se enfrentan a un grave problema de "polución de datos"; en efecto, disponen de **demasiados** datos, debido principalmente a tres motivos[13]:

- La facilidad y el bajo coste con el que se pueden capturar datos gracias a la mejora y difusión de las tecnologías de entrada de datos: códigos de barra, OCR (reconocedores ópticos de caracteres), tarjetas de cliente, tarjetas de crédito. A lo que habría que añadir la gran cantidad de datos que se puede obtener por medio de Internet.
- La redundancia incontrolada de datos. Como sabemos, a nivel físico la redundancia puede ser razonable y necesaria por motivos de eficiencia, pero a nivel lógico deberían implementarse los mecanismos necesarios para mantener sincronizados los datos redundantes. Desafortunadamente, y debido al propio funcionamiento diario, los sistemas de información crecen de manera desordenada y poco planificada, no existiendo en muchos casos una arquitectura de información en la institución.
- La existencia de grandes cantidades de datos históricos "caducados", que ya no sirven para realizar ningún proceso ni obtener ningún tipo de información

[11] Véase, ALONSO RIVAS, Gonzalo, "Auditoria Informática", Editorial Díaz de Santos. Madrid 1998.
[12] Idem., Pág. 42.
[13] Véase, PIATTINI VELTHUIS, Mario, "Auditoria Informática": Un enfoque práctico, Editorial Rama. Madrid, España 2001, Págs. 56 – 58.

relevante. Al igual que sucede con los miembros de un organismo biológico, los datos que no se utilizan terminan atrofiándose.

7.2.INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

Se hace por tanto imprescindible para el buen funcionamiento del Sistema de Información de la institución abordar el tema de la calidad de los datos, para que éstos se conviertan en verdadera información y conocimiento. Por tanto se mencionan a continuación una breve descripción del porqué de la gestión de la información.

Las instituciones deben gestionar la información como un producto importante, capitalizar el conocimiento como un activo principal y, de esta manera, sobrevivir y prosperar en la economía digital. Mejorando la calidad de la información se conseguirá mejorar la satisfacción de los clientes y, al mismo tiempo, la satisfacción del personal, lo que hará mejorar la institución en su conjunto.

Desafortunadamente, hasta hace muy poco tiempo, los aspectos de la calidad se han centrado en la calidad de los programas, descuidándose el aspecto de la calidad de los datos. Incluso en el diseño tradicional de las bases de datos, los aspectos referidos a la calidad no se han incorporados explícitamente.

Sí es cierto que, aunque la investigación y la práctica en bases de datos tradicionalmente no han estado centradas en temas relativos a la calidad, muchas de las herramientas y técnicas desarrolladas (restricciones de integridad y teoría de la normalización, gestión de transacciones, etc.) han tenido influencia en la calidad. Nosotros opinamos que ha llegado el momento de considerar la calidad de la información como un objetivo principal a perseguir, más que como hasta ahora como un subproducto del proceso de creación y desarrollo de bases de datos.

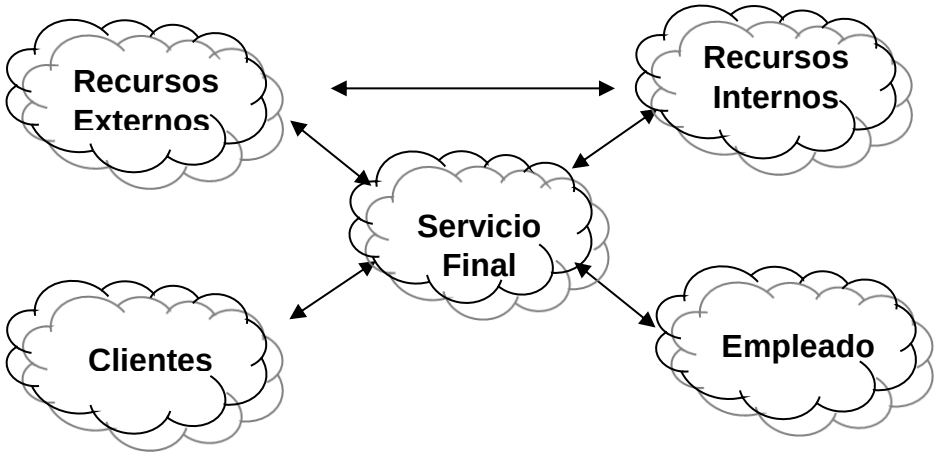
El hecho de que la calidad de los datos no haya sido uno de los objetivos prioritarios de la investigación viene dado porque hasta épocas muy recientes las organizaciones sólo demandaban información, mucha información, pero no tenían en cuenta su calidad.

La necesidad en la actualidad de tomar decisiones en poco tiempo para poder hacer frente a la agresividad de los competidores hace necesaria esa inmediatez de la información ya trabajada y que tenga grandes dosis de veracidad.

Estamos hablando de un bien que es lo que en definitiva se ha transformado la información y por lo tanto debe ser protegida y utilizada.

Pero, como sabemos, la gestión propiamente utilizada ha estado ausente hasta hace pocos años de todo lo que tenía que ver con las tecnologías de la información y las comunicaciones y a ello han contribuido por un lado la escasa formación profesionales informáticos y, por otro, a los no siempre suficientes conocimientos técnicos de los especialistas manejo de información.

FIGURA: Sistemas de información para el servicio final



FUENTE: RIVAS, Juan A., "La Auditoría en el desarrollo de Proyectos Informáticos"

7.3.CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

El concepto de calidad es relativo, está en los ojos del observador, por lo que podemos considerar la calidad como un concepto multidimensional, sujeta a restricciones y ligada a compromisos aceptables. Así, por ejemplo, Thomas y Douglas señalan quince características deseables en una vista de datos "ideal"[14]:

- La vista debería proporcionar los datos necesarios para la aplicación (relevancia).

- Los valores de los datos deberían ser fácilmente obtenibles (facilidad de obtención).

- Cada término en la definición de la vista debería estar claramente definido (claridad de definición).

- Todo elemento de datos necesario debería ser incluido (totalidad).

- No se debería incluir ningún elemento de datos innecesario (esencialidad).

- Los atributos deberían definirse al nivel adecuado de detalle para soportar aplicaciones (granularidad de atributos).

- Los dominios de los posibles valores deberían ser lo suficientemente grandes para soportar las aplicaciones (precisión de dominio).

- Todo elemento de la vista debería tener un homólogo en el mundo real (naturalidad)

- La vista debería facilitar la identificación de las entidades individuales (identificación de ocurrencias).

- Los tipos de entidad deberían definirse con el fin de minimizar la ocurrencia de atributos innecesarios (homogeneidad).

[14] Véase THOMAS, A. J. y DOUGLAS I. J., “Auditoria Informática”, Editorial Paraninfo, Madrid 1991, Págs. 165 – 166.

- La redundancia debería mantenerse al mínimo (redundancia mínima).

- La vista debería ser clara, no ambigua y consistente (consistencia semántica).

- Los tipos de entidad y atributos deberían tener la misma estructura básica cuando sea posible (consistencia estructural).

- La vista debería ser lo suficientemente amplia como para no requerir cambios cada vez que cambien las aplicaciones (robustez).

- Cuando sea necesario, la vista puede ser modificada fácilmente (flexibilidad).

Se pueden contrastar distintos tipos de concepción de la calidad de la información según algunos autores:

7.4.CUADRO: Calidad de la Información según autores

THOMAS Y DOUGLAS	**RIVAS JUAN A.**
Tres tipos de dimensiones de calidad: de vistas conceptuales, de representación de los datos y de valores de datos, proponiendo para esta última cuatro dimensiones: precisión, compleción, actualidad y consistencia.	**Calidad Inherente**, es decir la precisión de los datos, el grado en que los datos reflejan exactamente la validez o conformidad con las reglas del institución, precisión respecto a la fuente, precisión respecto a la realidad, no duplicación, accesibilidad. **Calidad Pragmática**, el grado en que los datos permiten a los "trabajadores del conocimiento" satisfacer los objetivos de la institución de forma eficaz y eficiente

7.5.LA INFORMACIÓN COMO INSTRUMENTO DE TOMA DE DECISIONES

Las organizaciones que persigan asegurar la calidad de la información, tendrán que abordar multitud de aspectos, entre los que destacamos tres: una política de calidad que establezca las obligaciones de miembro de la organización con el fin de asegurar la calidad de los datos en todas sus dimensiones; un proceso que evalúe la calidad de la información de que dispone; y una auditoria periódica del cumplimiento de la política y del proceso de evaluación.

De esta manera se podrá establecer a la información como un instrumento que facilite la toma de decisiones dentro de un espectro de eficiencia a través del impacto e incidencia en los resultados, por tanto, se debe analizar la información como insumo, producto y herramienta integral para toda la organización.

Respecto al primer aspecto, Piattini propone una política que se puede resumir en cinco apartados[15]:

- Todos los empleados de la institución en general tienen que asumir que los datos y la información, así como los procesos de institución que los crean, almacenan, procesan y utilizan son propiedad de la institución y que su compartición dentro de la institución, así como con terceros deberá estar sometida a consideraciones legales o de privacidad.

- El director de informática (CIO) será el responsable de mantener un inventario actualizado de datos, de su disponibilidad, así como de informar sobre la calidad de los mismos.

- Los suministradores y creadores de datos deben comprender quién usa los datos y con qué propósitos, implementar las medidas de calidad de datos para asegurar que se

[15] Véase, PIATTINI VELTHUIS, Mario, “Auditoria Informática”: Un enfoque práctico, Editorial Rama, Madrid, España 2001, Págs. 189 – 193.

satisfacen los requisitos de los usuarios e implementar la gestión del proceso para los datos que crean.

- Los que almacenan y procesan datos deben: proporcionar arquitecturas y bases de datos que minimicen la redundancia innecesaria, salvaguardar los datos de daños o accesos no autorizados y diseñar las nuevas tecnologías con el fin de promover la calidad de los datos.

- Los usuarios deben trabajar con los suministradores de datos, proporcionar retroalimentación, asegurar que los datos se interpretan correctamente, asegurar que los datos se utilizan sólo para propósitos institucionales legítimos, proteger los derechos de los clientes, empleados, etc. sobre privacidad.

En cuanto al proceso de evaluación de la calidad, existen varias propuestas, entre las que destacamos la más reciente de English, quien propone, dentro de su metodología TQM (Total Quality data Management), los ocho pasos siguientes:

- Identificar un grupo de información que tenga un impacto significativo con el fin de aportar un mayor valor añadido.

- Establecer objetivos y medidas de la calidad de la información, por ejemplo: asegurar la oportunidad de la información, midiendo el tiempo que pasa desde que se conoce un dato hasta que se encuentra disponible para un determinado proceso.

- Identificar la cadena de valor y de costes de la información, que consiste en una cadena de valor de institución extendida y centrada en un grupo de datos. Esta cadena comprenderá todos los ficheros, documentos y bases de datos, procesos de institución, programas y roles que tengan relación con el grupo de datos.

- Determinar los ficheros o procesos a evaluar.

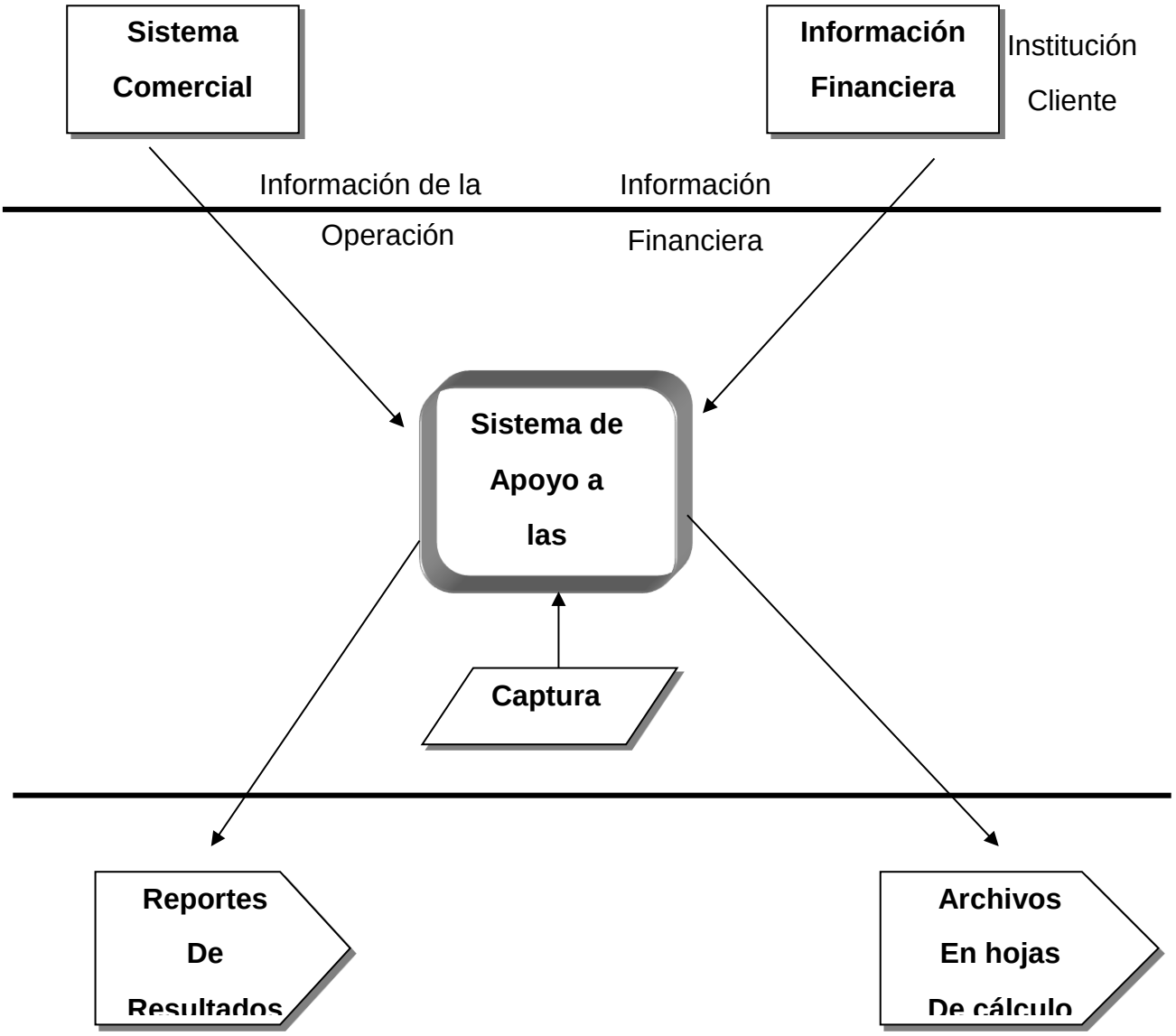
- Identificar las fuentes de validación de datos para evaluar la precisión.

- Extraer muestras de datos aleatorias, aplicando las técnicas estadísticas adecuadas

- Medir la calidad de la información, con el fin de determinar su nivel de fiabilidad y descubrir los defectos.

- Interpretar e informar sobre la calidad de la información.

7.6. FIGURA DE "Sistema de apoyo a las decisiones"



FUENTE: PIATTINI VELTHUIS, Mario, "Auditoria Informática"

7.7.SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

7.7.1. TEORÍA DE MODELOS

Se presentan distintos tipos de perspectivas de modelos relacionados a la comunicación

7.7.2. TIPOS DE MODELOS

Para Murdick y otros, los modelos pueden dividirse en cinco clases o grupos:

CLASE I - FUNCIÓN:

a) DESCRIPTIVO: "Simplemente ofrecen un "panorama" de la situación sin que hagan predicciones ni recomendaciones"[16].

b) PREDICTIVO: "Indican que, "Si esto ocurre, entonces, sucederá eso". Relacionan las variables dependientes e independientes, permitiendo ensayar preguntas hipotéticas"[17].

c) NORMATIVO: "Aquellos que ofrecen las "mejores" respuestas a un problema. Proporcionan cursos recomendados de acción"[18].

[16] Ibidem., Pág. 57.
[17] Ibidem., Pág. 57.
[18] Ibidem., Pág. 57.

CLASE II - ESTRUCTURA.

a) **ICÓNICO:** "Retienen algunas de las características FÍSICAS de las cosas que representan"[19].

b) **ANALÍTICO:** "Admiten una sustitución de componentes o procesos para ofrecer un paralelo con lo que va a ser modelado"[20].

c) **SIMBÓLICO:** "Se sirven de símbolos para describir el mundo real"[21].

CLASE III - REFERENCIA TEMPORAL:

a) **ESTÁTICO:** "No explican los cambios que ocurren con el tiempo"[22].

b) **DINÁMICO:** "Tienen el tiempo como una variable independiente"[23].

CLASE IV - REFERENCIA POR INCERTIDUMBRE:

[19] Ibidem., Pág. 58.
[20] Ibidem., Pág. 58.
[21] Ibidem., Pág. 58.
[22] Ibidem., Pág. 58.
[23] Ibidem., Pág. 59.

a) **DETERMINÍSTICO:** "Para un conjunto específico de valores de entrada, hay una salida determinada en forma exclusiva que representa la solución de un modelo en condiciones de certeza"[24].

b) **PROBABILÍSTICOS:** "Incluyen distribuciones de probabilidad para las entradas o procesos y suministran una gama de valores de variables de una salida por lo menos, con una probabilidad asociada a cada valor, Estos modelos ayudan en las decisiones tomadas en condiciones de riesgo"[25].

c) **JUEGO:** "Basados en la teoría de juegos, tratan de alcanzar soluciones óptimas cuando hay ignorancia completa o no certeza. Los juegos contra la naturaleza y los de competencia son subclasificaciones"[26].

CLASE V - GENERALIDAD

a) **GENERAL:** "Los modelos generales de las instituciones son lo que tienen aplicaciones en varias áreas funcionales del institución"[27].

b) **ESPECIALIZADO:** "Aquellos que tienen aplicación solo a un problema particular"[28].

[24] Ibidem., Pág. 59.
[25] Ibidem., Pág. 59.
[26] Ibidem., Pág. 59.
[27] Ibidem., Pág. 60.

Los diferentes tipos de modelos pueden ser utilizados en diversas etapas M estudio de un sistema real, por lo tanto, no son mutuamente excluyentes; es decir brindan la posibilidad de obtener mayor información para la solución de un problema.

Puesto que los sistemas de información deben resolver el mayor número posible de problemas en forma rutinaria, la aplicación de modelos permite resolver muchos de los problemas ordinarios y así aliviar la carga de trabajo de la gerencia.

7.7.3. CONSTRUCCIÓN DE MODELOS

La construcción de modelos requiere a menudo reconocer un problema y luego encontrar una técnica adecuada para su solución. A continuación, se detallará un procedimiento general para la construcción de un modelo, sobre todo en situaciones complejas:[29]

a) Se identifica y se formula por escrito el problema.

b) Se identifican las constantes, los parámetros y las variables del problema.

c) Se seleccionan las variables que parecen más influyentes, para que el modelo sea lo más simple posible. Se distinguen las controlables y las que no son.

d) Se establecen relaciones entre las variables, basándose en principios conocidos (datos), en la intuición y la reflexión. Además se hacen suposiciones o predicciones respecto al comportamiento de las variables incontrolables.

e) Se construye el modelo combinando todas las relaciones simbólicas.

---

[28] Ibidem., Pág. 60.

[29] Véase, MURDICK, Robert, MUNSON, John; "Sistemas de Información Administrativa", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1998.

f) Se realizan las manipulaciones simbólicas como la realización de análisis. Se pone a prueba el modelo haciendo predicciones a partir de él y se comparan los resultados con los datos del mundo real.

g) Se revisa el modelo cada vez que sea necesario.

La construcción de modelos requiere a menudo reconocer un problema y luego encontrar una técnica adecuada para su solución. A continuación se detallará un procedimiento general para la construcción de un modelo, sobre todo en situaciones complejas:[30]

a) Se identifica y se formula por escrito el problema.

b) Se identifican las constantes, los parámetros y las variables del problema.

c) Se seleccionan las variables que parecen más influyentes, para que el modelo sea lo más simple posible. Se distinguen las controlables y las que no son.

d) Se establecen relaciones entre las variables, basándose en principios conocidos (datos), en la intuición y la reflexión. Además, se hacen suposiciones o predicciones respecto al comportamiento de las variables incontrolables.

[30] Véase, MURDICK, Robert, MUNSON, John; "Sistemas de Información Administrativa", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1998.

e) Se construye el modelo combinando todas las relaciones simbólicas.

f) Se realizan las manipulaciones simbólicas como la realización de análisis. Se pone a prueba el modelo haciendo predicciones a partir de él y se comparan los resultados con los datos del mundo real.

g) Se revisa el modelo cada vez que sea necesario.

7.8.SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

7.8.1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

Las organizaciones llegan a existir, cambian a través del tiempo y luego desaparecen; el papel del individuo dentro de ellas es dirigir tanto la estructura, la función y la evolución de estas organizaciones, para lo cual necesitará un conjunto de conceptos que relacionen la estructura, el comportamiento y el control eficaz de las mismas.

Para comprender la complejidad en la que están envueltas las organizaciones, cuando el estudio de estas se encuentre bajo el enfoque sistémico, se debe utilizar el enfoque holístico o integrador, el cual permitirá adquirir un conocimiento de la totalidad de la organización como un factor prioritario antes de obtener un conocimiento preciso de sus partes[31]

Cuando el enfoque sistémico toma a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas, se puede decir que: «pensar en una institución... como un sistema, es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente, bajo la acción del universo exterior y que debe ser orientada hacia la realización de objetivos globales...”

[31] Véase, SCHODERBERK , Charles, “ Sistemas Administrativos ”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires Argentina, 1998, Pág. 237.

Esta interrelación creará la coordinación que se requiere para actuar con oportunidad, es decir que las actividades de la institución se realizarán en el tiempo y medida adecuados.

Así que al hablar de la organización desde el punto de vista sistémico, es importante considerada como un sistema abierto, puesto que tiene interacción con el medio ambiente, a diferencia de un sistema cerrado cuya tendencia es hacia la ruina o deterioro (entropía).

Por lo tanto, un "sistema abierto es aquel que intercambia información, materiales y energía con su entorno o medio ambiente" [32].

Por su característica de interacción se puede decir que tiene una capacidad de poder adaptarse a los cambios que se susciten en su medio ambiente, con el objetivo de, preservar su existencia. Para ello son factores importantes las fuentes o entradas del sistema y la retroalimentación, a fin de que el sistema funcione con equidad.

De este modo el ajuste que sufre el sistema, en este caso la organización, tiene un proceso de ajuste dinámico ya que es necesario realizar ajustes para estar en equilibrio debido a las diversas modificaciones que ocurren en su entorno.

Después de establecer los anteriores parámetros, se puede mencionar que una organización es un sistema abierto con las siguientes características: [33]

[32] SENN, James A., " Sistemas de Información para la Administración ", 3ra., Edición, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1997.
[33] Véase, ACKOFF, Russell, "Towards a System of System Concepts" Management Science, U.S.A., 1971, Págs., 42-43 (Traducción Propia).

a) Es un sistema con voluntad que contiene subsistemas con voluntad, los cuales tienen un propósito común.

b) En el sistema existe una división funciona de trabajo para el logro integrado del propósito común, por sus partes.

c) Cada subconjunto funcional del sistema puede conocer o estar informado del comportamiento de los otros subconjuntos, así también tratar con estos por medio de la observación y la comunicación.

d) Por lo menos un subsistema del sistema tiene una función de control, es decir determinar cuales deben ser los resultados, fuego comparar los resultados obtenidos con los deseados y ajustarlos para reducir las diferencias entre ambos.

Ackoff englobó a cabalidad tanto la estructura como las funciones de la organización en cuatro puntos, dándoles el enfoque sistémico adecuado.

7.8.2. ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE ORGANIZACIONES.

Para comprender la estructura de los sistemas es necesario tomar en cuenta los objetivos, las funciones, los elementos del sistema (partes controlables) y el medio ambiente no controlable; así también se buscará determinar los medios y recursos disponibles relacionándolos con los objetivos del sistema pero tomando en cuenta el medio ambiente.

Por lo tanto, para establecer los parámetros citados se deberá especificar la estructura jerárquica del sistema, entonces se observará que cada subsistema

contribuye al cumplimiento de los objetivos del sistema inmediatamente superior, del cual es parte, y también al cumplimiento de los objetivos globales. [34]

Al conocer la estructura de los sistemas, se buscará entender la organización bajo ese enfoque, donde su estructura jerárquica está relacionada con la función de delegación de autoridad: la autoridad y la responsabilidad deben estar delegadas en toda la institución para promover la eficiencia de una estructura organizacional. [35]

A través de esta jerarquización se busca sobre todo disminuir la complejidad del sistema, es decir que los objetivos globales son descompuestos en una jerarquía de subobjetivos que son más manejables.

Sin embargo, las interacciones entre actividades existen, al acoplarse unidades por medio de entradas y salidas (en sede, paralelamente o como retroalimentación); estas comparten el medio ambiente (dientes, gobierno y otros agentes externos) por la asignación de recursos. Todas estas interacciones tienen una repercusión en el resto de la organización.

[34] TERRY, George y STEPHEN, Franklin, “Principios de Administración”, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1998, Pág. 284.
[35] TERRY, George Y STEPHEN, Franklin, “Principios de Administración”, 5ta. Edición, Editorial Universitaria, Santiago –Chile, 1997, Pág. 25.

Toda organización tiene dos subsistemas: un sistema administrativo y un sistema logístico.[36]

a) Subsistema Administrativo: compuesto por actividades y componentes que guían y controlan los procesos de la organización: "las principales actividades de este subsistema son la planificación y el control"[37], las cuales pueden ser expresadas a través de una clasificación en tres niveles jerárquicos de la siguiente manera:

1) Planeamiento Estratégico: es el proceso donde se toman decisiones acerca de los objetivos de la organización, sus modificaciones, recursos necesarios para su cumplimiento y las políticas sobre adquisición y uso de tales recursos.

2) Control Administrativo: es el proceso en el que se asegura que los recursos se obtienen y se usan eficientemente para el cumplimiento de los objetivos.

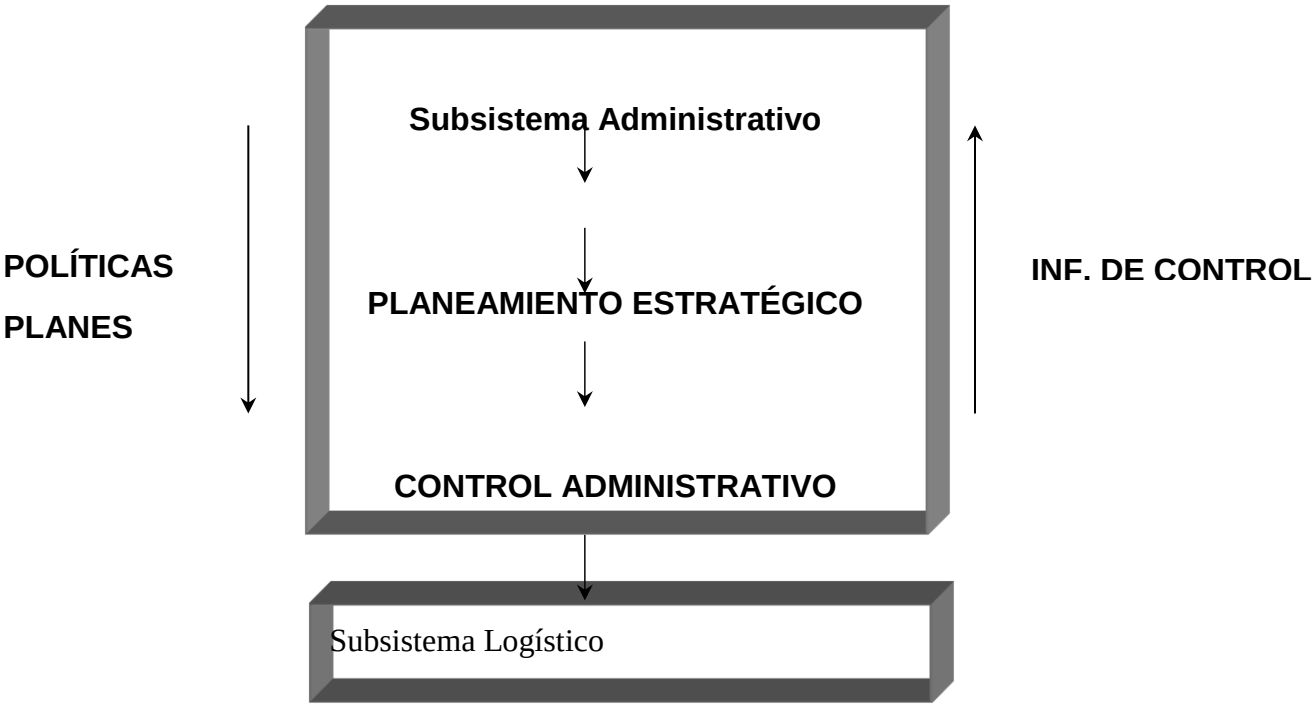
3) Control operacional: es el proceso que asegura que las acciones específicas, necesarias para el funcionamiento de la organización, se realicen en forma eficiente.

[36] Véase, BARROS, Oscar, "Sistemas de Información Administrativos", 5ta. Edición, Editorial Universitaria, Santiago-Chile, 1997, Pág. 33.

[37] Ibidem., Pág. 33.

4) Subsistema Logístico: llamado también de procesos, compuesto por actividades necesarias para convertir recursos e información en productos o servicios.

7.8.3. SISTEMA: Modelo jerárquico de una organización



FUENTE: BARROS, Oscar, "Sistemas de Información Administrativos", 5ta. Edición, Editorial Universitaria, Santiago-Chile, 1997, Pág. 53

7.9.SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO.

7.9.1. DEFINICIÓN.

Es importante saber qué es la información como un primer paso, ya que en la actualidad es un recurso de igual importancia que el persona, la infraestructura y el capital.

G.B. Davis, en su libro Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development, define la información de la siguiente manera: "la información son datos procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes o futuras".[38]

Esta definición pone de relieve el hecho de que los datos, sean estos tangibles o intangibles, deben ser procesados de alguna forma para producir información; por lo tanto, la información es más que simplemente datos, estos deben estar ordenados y resumidos adecuadamente. Sin embargo, cuando la información se transmite a alguien, siendo entonces compartida y comprendida por ese alguien es cuando se dice que existe comunicación de la información.[39]

[38] LUCAS, Henry, " Conceptos de los Sistemas de Información para la Administración", Editorial McGraw-Hill S.A., México, 1996, Pág. 22.
[39] Véase, CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw-Hill, Bogota Colombia, 1996.

Con el conocimiento de lo que se entiende por información, se puede comprender los conceptos vertidos sobre sistemas de información administrativos. A continuación, se mencionan algunos:

- "Un sistema de información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto significa que los variados componentes buscan un objetivo común para apoyar las actividades de la organización incluyendo las operaciones diarias de la institución, la comunicación de los datos e informes, la administración de las actividades y la toma de decisiones".[40]
- "Es un sistema que examina y recupera los datos provenientes del ambiente, que captura los datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la institución, que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes, proporcionándoles los medios para generar la información deseada".[41]
- "El papel de] Sistema de Información Administrativo es apoyar las Funciones Administrativas en estrecha ligazón con las mismas... pero permite tal variedad... la cual está asociada al estilo y a la manera que uno quiera o pueda llevar a efecto las Funciones Administrativas".[42]

Con estos conceptos podemos decir que: un sistema de información administrativo es el medio a través M cual fluyen datos procesados, los cuales permitirán tomar decisiones y controlar la interrelación de los componentes de la organización, para que cada uno de estos realice su función asignada.

[40] SENN, James A., "Sistemas de Información para la Administración", 3ra., Edición, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1997.
[41] MURDICK, Robert, MUNSON, John, " Sistemas de Información Administrativa ", Prentice - Hall Hispanoamericana S.A., México, 1998.
[42] BARROS, Oscar; "Sistemas de Información Administrativos", 5ta. Edición, Editorial Universitaria, Santiago-Chile, 1997, Pág. 99.

Para diseñar un Sistema de Información Administrativo es importante determinar que dicha alternativa será la más óptima en beneficio y costo con relación al manejo eficaz y eficiente de las ya mencionadas Funciones Administrativas.

Un sistema de información administrativo ejecuta tres actividades de manera general.[43]

- Recibe datos de fuentes internas y/o externas a la organización como entradas.

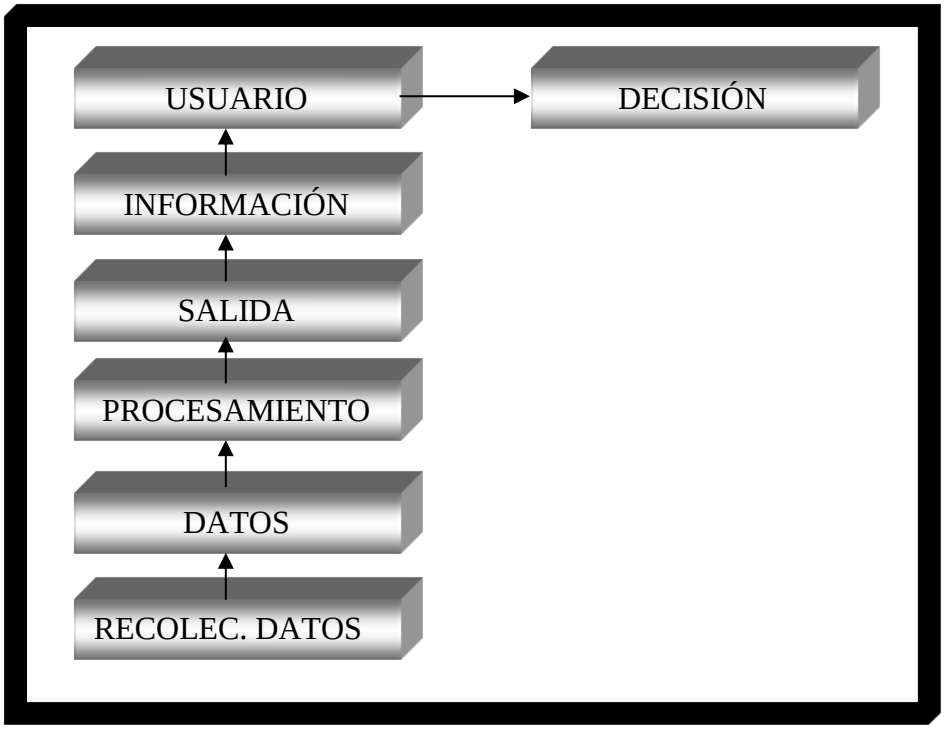
- Actúa sobre los datos para producir información, es decir la genera.

- Finalmente, el sistema produce la información para el usuario; y éste después de tomar la decisión realiza un proceso de evaluación de la misma.

A CONTINUACIÓN, SE MUESTRA UNA FIGURA EN FORMATO PROCEDIMENTAL CORRELATIVO:

[43] LUCAS, Henry, "Conceptos de los Sistemas de Información para la Administración", Editorial McGraw-Hill, México, 1996, Pág. 4.

7.9.2. FIGURA: SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO



FUENTE: LUCAS, Henry; "Conceptos de los Sistemas de Información para la Administración", Editorial McGraw-Hill, México, 1996.

Tres factores se han combinado para dar origen al moderno sistema de información administrativo: el advenimiento de la teoría contable, el desarrollo de la teoría de la administración y la introducción de la computadora. Con ello tres cambios se han dado en las organizaciones progresistas:[44]

1) La administración se ha ido orientando a los sistemas y se ha vuelto más refinada en las técnicas gerenciales.

2) La información se planea y se pone al servicio de los gerentes según la vayan necesitando.

3) Un sistema de información vincula la planeación y control ejercido por los gerentes con los sistemas operacionales de implantación.

El resultado combinado de los conceptos anteriores es el sistema de información administrativo (SIA); cuya finalidad es hacer que el proceso administrativo deje de ser información fragmentada, conjeturas inspiradas en la intuición y solución de problemas aislados para alcanzar el nivel de conocimientos basados en los sistemas, información sobre sistemas, un refinado procesamiento de datos y solución de problemas desde un punto de vista sistémico.

[44] Véase, MURDICK, John, MUNSON, Robert, “Sistemas de Información Administrativa”, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1998.

Los gerentes siempre han contado con "fuentes" de información; el SIA en cambio, les ofrece un sistema de información, un método muy eficaz para ayudarles en la solución de problemas y en la toma de decisiones, incluso "en el caso de problemas repetitivos".[45]

Los conceptos hasta ahora mencionados servirán de guía para determinar las variables metodológicas y estudiarlas en la investigación de campo, sin embargo, aún es necesario un instrumento que haga posible la elaboración de una propuesta adaptable a la realidad de la institución del sector y que contenga bases teóricas administrativas y sistémicas. Este instrumento es el diseño de sistemas.

7.9.3. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO

Para Magdalena, el éxito de una organización, definido como un funcionamiento económico en superávit, es el que permite su crecimiento y supervivencia en el tiempo. Por lo tanto, factores que universalmente se aceptan como determinantes de dicho éxito son:[46]

a) El **"producto",** entendiendo por éste la actividad que desarrolla la organización.

b) El **"mercado"**, es decir el usuario del producto.

c) La **"tecnología"**, que es el conjunto de los conocimientos utilizados para generar el producto y colocado en el mercado.

d) La **"estructura financiera",** es el Capital disponible que permite acceder a la tecnología y que permite ser eficiente en la generación del producto.

[45] Ibidem., Pág. 8.
[46] Véase, MAGDALENA, Fernando G., "Sistemas Administrativos", Ediciones Macchi, Buenos Aires-Argentina, 1996.

e) "Dirección", activa y dinámica que vaya continuamente estableciendo objetivos y controlando su cumplimiento.

Es interesante observar que instituciones que reúnen todos los elementos anteriores no logran un funcionamiento exitoso, esto se debe a que dichos factores son importantes a nivel macro. Reunidos todos ellos, para que las decisiones acertadas en cada área se concreten, se requerirá que múltiples operaciones menores se desarrollen eficientemente para fuego, sumadas, den el resultado esperado.

Según el mismo autor, "esas múltiples operaciones deberán ser complementadas empleando un sistema administrativo que posibilite que el producto sea fabricado y esté disponible para ser entregado al consumidor, en la calidad, condiciones y oportunidad requeridas por este"[47]

Las pautas para el funcionamiento de las organizaciones se dan en los niveles jerárquicos superiores, a través de determinar un objetivo y lineamientos de políticas; sin embargo, se concreta cuando los niveles medios y operativos, mediante decisiones de rutina, generan procesos de comunicación. Por lo tanto, se suscitan hechos físicos con los que se cumple el objetivo de la organización.

Por lo tanto, los elementos que conforman un sistema de información administrativo son:[48]

a) Un conjunto de personas y equipos ubicados en los niveles medios y operativos de la organización que dedican parte o todo su tiempo a la tarea de captar, transmitir, procesar y conservar información.

[47] Ibidem., Pág. 4.
[48] Ibidem., Pág. 5.

b) Conjunto de soportes donde se sustentan datos, que sirven para documentar decisiones específicas, transmitidas, conservadas registradas en el tiempo y recoger los resultados de las mismas. Estos soportes se han estandarizado constituyéndose en formulados, registros, tarjetas y elementos similares.

c) Una red de canales que vinculan a las personas y por donde fluyen los soportes, esta red no es aleatoria, sino ha sido diseñada previendo la creación de rutinas perfectamente definidas para operaciones repetitivas consideradas como "típicas" de la organización. Al proyectar los canales se deciden las estaciones y las normas que se aplicarán en el procesamiento de los datos.

7.9.4. ATRIBUTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO.

Un buen sistema de información administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la organización cumpliendo las siguientes condiciones:[49]

1) Se ejecute en el momento que se necesite.

2) Insuma la menor cantidad de recursos.

3) Se desarrolle dentro de un alto grado de seguridad.

4) Produzca la información necesaria para que los diferentes niveles jerárquicos de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos.

"Cuando los sistemas de información administrativos cumplen las condiciones mencionadas, están en condiciones de permitir que los objetivos y las políticas de la Dirección tengan concreción real alcanzándose los resultados esperados."[50]

[49] Ibidem., Pág. 5.
[50] Ibidem., Pág. 6.

8. FUNCIONES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO.

Como ya se mencionó anteriormente el sistema de información administrativo es el medio donde las decisiones de objetivos y políticas adoptadas por los niveles superiores de la organización se concretan en múltiples decisiones que resuelven casos individuales y rutinariamente configuran la actividad de la institución.

Por lo tanto, se puede decir que toda institución se vale de un sistema de información administrativo para poder funcionar, es por eso que resulta de suma importancia evaluar la eficiencia con que funciona. Será eficiente cuando:[51]

a) Posibilita la ejecución de los actos y/o procesos dentro del plazo que se considera óptimo para su realización.

b) El costo de funcionamiento es compatible con la naturaleza de las tareas y con el beneficio que se genera por su ejecución. Es decir, será más eficiente el sistema que cumpliendo, las demás funciones requieran una menor erogación para la organización.

c) Hace posible el desarrollo de los actos administrativos con un alto grado de seguridad. No mostrará eficiencia si el sistema permite filtraciones en el correcto uso de bienes de la organización o tiempos de] personal que prestan sus servicios.

d) Con el desarrollo cotidiano de cada operación administrativa, se va estructurando la pirámide de datos que resumidos en forma periódica produzcan un cuadro informativo completo y actualizado para los diferentes niveles de la organización. Por lo tanto, se establecerá una relación estrecha entre el sistema de información gerencial y los sistemas administrativos.

[51] Ibidem., Págs. 8-10.

8.1.DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO.

El autor William Bocchíno[52] propone que previo al diseño de modelo de sistema, se debe realizar un análisis para establecer cuál es el diseño que se ajusta para la solución del problema, objeto del planteamiento del sistema, y que pueda cumplir el objetivo de manera eficiente.

El análisis de sistemas parte principalmente del siguiente concepto: "... la clave en el método de análisis de sistemas es evaluar el funcionamiento de cada sistema, tomando en cuenta la perspectiva y la razón de la existencia de la organización"[53].

Por consiguiente, para realizar el análisis de sistemas se debe evaluar constantemente los sistemas de acuerdo con los objetivos generales de la organización, midiendo los esfuerzos que realiza y los logros que alcanza, de modo de equilibrar las mejoras con los costos de aplicación de las mismas.

Bocchino plantea que la mejor metodología para el análisis de sistemas, se concentra en el método científico de resolución de problemas. Este método tiene las siguientes etapas[54]:

1) Definición del problema: la más importante de todas, pues si se identifica con precisión el problema y en base a éste, objetivos a ser alcanzados, las siguientes etapas son más sencillas.

Recopilación de datos: donde se identifican las fuentes de información relacionadas con el problema, ya sean primarias o secundadas,

2) Análisis de datos: se debe enfocar los datos realmente importantes a los puntos principales del análisis, relacionando siempre los hechos con el todo y revisando los objetivos que se persiguen.

[52] BOCCHINO, William, "Sistemas de Información para la Administración Técnicas e Instrumentos", Editorial Trillas, México ,1996. Pág. 84.
[53] Ibidem., Pág. 84.
[54] Ibidem., Págs. 85 a 91.

3) Desarrollo de alternativas: los resultados de las anteriores etapas se toman para producir diferentes alternativas de solución.

4) Aplicación de la solución: seleccionar una de las alternativas y planear su implementación y funcionamiento, realizando modificaciones hasta lograr los objetivos trazados al principio de la situación.

8.1.1. LA GRÁFICA DE ORGANIZACIÓN U ORGANIGRAMA.

Para Bocchíno, es "una representación esquemática del modelo, sin embargo, no lo dice todo. Indica quién, qué y dónde, pero no cómo, cuándo o por qué. Esta es una limitación muy importante, que realza el hecho de que debe utilizarse como adición para otros instrumentos de análisis de sistemas".[55]

Este concepto demuestra claramente que es un instrumento de análisis incompleto, puesto que diferencia las funciones de las personas, no diferencia las funciones propias que deben cumplir los sistemas dentro de la organización; y no será utilizado en la investigación.

8.1.2. DIAGRAMA DE FLUJO

Según el mismo autor, "es la representación simbólica de las principales etapas en el procesamiento y el flujo de información en el modelo"[56].

Este diagrama hace énfasis en responder la pregunta cómo se procesa la información dentro del sistema; representa a través de símbolos estandarizados el recorrido que tiene el procesamiento de la información desde su origen hasta su salida, pero no toma en cuenta las funciones propias del sistema y no coincide con el concepto de caja negra de sistemas.

[55] Ibidem., Pág. 121.
[56] Ibidem., Pág. 123.

Sin embargo, el autor Oscar Barros propone una metodología basada en principios teóricos de diseño y de Administración de Organizaciones[57], adecuados a los fines del presente trabajo de investigación.

Esta metodología, a juicio propio, es la más completa y adecuada para el diseño de sistemas, pues parte de un concepto jerárquico de la organización que se define como el modelo a seguir en el estudio.

8.1.3. DISEÑO LÓGICO GLOBAL

Para Barros, el diseño lógico global tiene que ver con la definición, análisis y diseño grueso de las grandes componentes de un sistema de información; las funciones que incluye, grado de uso del computador en ellas, y los flujos de información del proceso de diseño lógico ayuda a implementar la base de datos para satisfacer los requerimientos del usuario. En esta fase se aplica un diseño lógico, el cual esta soportado por medio del análisis relacional de datos o normalización. El análisis relacional de datos permite empezar por definir elementos de datos usados por la organización, para luego normalizar las relaciones en que ellos participan y finalmente obtener un nuevo diagrama lógico de datos.

9. VENTAJA COMPETITIVA

La competencia se ha intensificado en las últimas décadas en todo el planeta. Los mercados están mucho más saturados que antes, introducir un producto o mantenerlo es más difícil que antes, por esta razón las instituciones están buscando nuevas formas de llegar al consumidor de mejor manera que la competencia. Para esto es necesario crear ventajas que pueden ser percibidas por los consumidores, que les den a ellos (la institución) ventaja sobre los competidores.

[57] Véase, BARROS, Oscar, “Sistemas de Información Administrativos”, 5ta. Edición, Editorial Universitaria, Santiago-Chile, 1997, Págs. 33-34.

Existen muchas fuentes de ventaja competitiva, elaborar un producto con alta calidad, lograr menores costos que los rivales, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que los productos de la competencia, proporcionar un servicio superior a los clientes, tener una mejor ubicación geográfica, hacer un producto mas confiable y duradero, proporcionar a los consumidores mayor valor por su dinero.

La competencia se ha intensificado en las últimas décadas en todo el planeta. Los mercados están mucho más saturados que antes, introducir un producto o mantenerlo es más difícil que antes, por esta razón las instituciones están buscando nuevas formas de llegar al consumidor de mejor manera que la competencia. Para esto es necesario crear ventajas que pueden ser percibidas por los consumidores, que les den a ellos (la institución) ventaja sobre los competidores.

Existen muchas fuentes de ventaja competitiva, elaborar un producto con alta calidad, lograr menores costos que los rivales, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que los productos de la competencia, proporcionar un servicio superior a los clientes, tener una mejor ubicación geográfica, hacer un producto más confiable y duradero, proporcionar a los consumidores mayor valor por su dinero.

9.1.DEFINICION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Según Porter la estrategia competitiva se defina como "el desarrollo de una amplia formula de cómo la institución va a competir, cuáles son sus objetivos", es decir que la estrategia competitiva debe tratar de establecer una posición superior frente a la competencia en el mercado, procurando conseguir el liderazgo del mercado"[58]

El mismo autor menciona que la estrategia competitiva estará basada en dos elementos que son:

- La estructura del sector (cinco fuerzas competitivas)

[58] PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva", Edit. Continental S.A., Colombia, 1998, Pág. 16.

9.2.DEFINICION DE VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja competitiva la define Porter como "la mejor posición con que cuente una compañía frente a sus rivales, para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas" [59]

Para Hill y Jones ventaja competitiva son las habilidades son "las habilidades de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales"[60]

Estos autores plantean los bloques o dimensiones de formación de la ventaja competitiva los cuales son:

SEPRESENTA UNA FIGURA QUE EJEMPLIFICA

[59] PORTER, Michael, "Ventana Competitiva", Editorial Continental, México, 1997.

[60] HILL, Charles y JONES, "Planificación Estratégica", 3ª Edición, Edit. McGraw-Hill, Bogota, Colombia 1996 Pág. 105.

IMAGEN BLOQUES GENERICOS DE FORMACION DE VENTAJA COMPETITIVA

FUENTE: HILL, Charles y JONES, "Planificación Estratégica", 3ª Edición, Edit. McGraw-Hill, Bogota, Colombia 1996.

- Calidad Superior. El impacto de la alta calidad en la ventaja competitiva es doble. 1) Suministrar productos de una alta calidad genera reputación de marca para los productos de una compañía. 2) Mayor eficiencia y menores costos a consecuencia de una mayor calidad del producto.

- Innovación Superior. Constituye algo nuevo y novedoso respecto a la forma a la forma como la institución opera, o sobre los productos que esta produce, además esta genera algo exclusivo que otras compañías no poseen y permiten que se diferencia a sus rivales y sobre un precio superior a su producto.
- Capacidad Superior de satisfacción al cliente. A fin de lograr la aceptación al cliente, una compañía debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo quieran.
- Eficiencia Superior. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto, por lo tanto la eficiencia ayuda a una institución a lograr ventaja competitiva de bajo costo.

9.2.1. TIPOS DE ACTIVIDAD

Según el mismo autor existen tres tipos de actividades

- ✓ Directas. - Las actividades directas implicadas en la creación del valor para el consumidor.
- ✓ Indirectas. - Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas.
- ✓ Seguro de calidad. - Actividades que aseguran la calidad de otras actividades.

9.3.FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Los factores determinantes de las ventajas competitivas según Porter se presentan en el seguimiento gráfico:

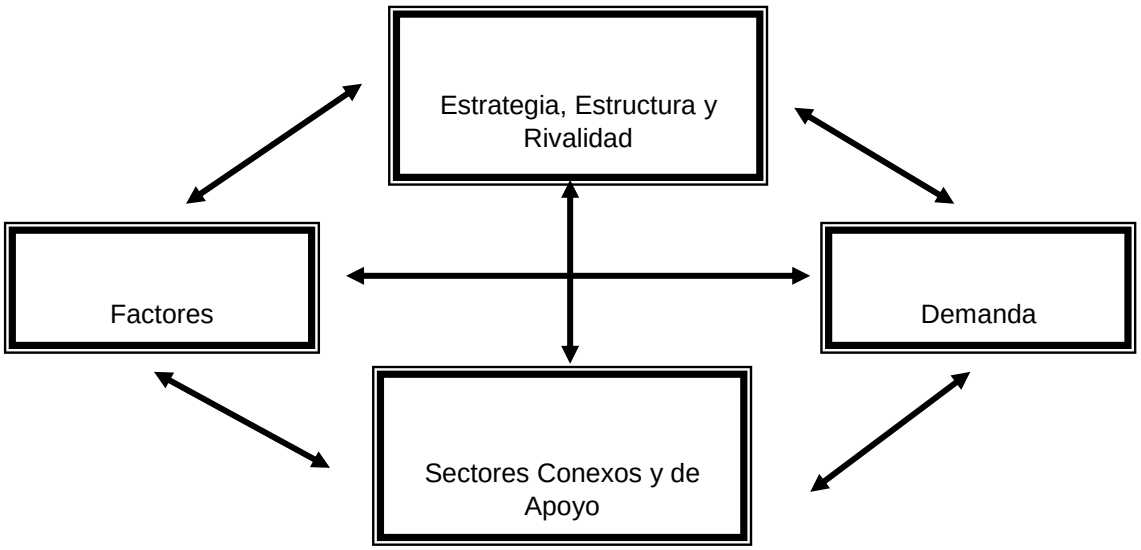


FIGURA: DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

FUENTE: MINTZBERG Y BRIAN. , "El Proceso Estratégico, Conceptos, Textos y Casos".

9.3.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

Para Porter este factor es determinante y señala que "si bien es cierto que, las condiciones de los insumos o factores de producción, tales como: mano de obra tierra cultivable, recursos naturales, capital o infraestructura, juegan un papel muy importante en la ventaja competitiva de las instituciones de una nación, es mas vital

el ritmo al que se crean, perfeccionan y hacen mas especializados los mismos, para la producción de determinados sectores"[61]

Para este autor, los factores pueden ser agrupados en categorías genéricas, tal y como:[62]

- ✓ Recursos Humanos, en términos de cantidad, calificación y costo.
- ✓ Recursos físicos, en términos de abundancia, disponibilidad y calidad.
- ✓ Recursos de Conocimiento, en términos de dotación de conocimiento científico, técnico y de mercado.
- ✓ Recursos de capital, referidos a la cuantía y costo del capital disponible para el funcionamiento de la actividad industrial.
- ✓ Infraestructura, relacionados al tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, incluyendo el sistema de transporte, red de comunicaciones, asistencia sanitaria y otros.

Los tipos de factores se pueden distinguir en factores básicos y avanzados, factores generalizados y especializados.

Los factores avanzados cobran mayor importancia para lograr ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia; pero, al mismo tiempo se crean frecuentemente sobre los factores básicos (recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada). Figuran entre ellos la informatización digital de datos, el personal altamente especializado y centros de investigación de excelencia.[63]

[61] PORTER, "Ventana Competitiva", Editorial Continental, México, 1997, Pág. 147.
[62] Ibidem., Pág. 140.
[63] Ibidem., Pág. 145.

Es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento es ya reconocido como el patrimonio más importante de la institución, como "el único recurso económico significativo", y por esto se hacen esfuerzos y se asigna recursos en medida creciente para definir cómo adquirirla, representarla, capitalizarla, y administrarla"[64].

"Las instituciones de éxito están creando una cultura de compartición del conocimiento, en la cual el conocimiento colectivo (el capital intelectual de la institución) viene compartido efectiva y metodológicamente para producir una innovación continua y exitosa"[65].

"Dentro de este conocimiento institucional encontramos aquello que la institución sabe sobre sus productos, sus procesos, sus mercados, sus clientes, etc. y sobre cómo combinar estos elementos para hacer más competitiva la institución"[66].

Acerca de este aspecto, la administración del conocimiento parece tener el mismo objetivo de la gestión tecnológica, pero, siendo aquella de mayor alcance, la comprende.

Una buena gestión del conocimiento trata de continuamente controlar cualquier tipo de conocimiento que aparezca en su esfera de competencia, para satisfacer las necesidades presentes y futuras a través de[67]:

1. la identificación y la explotación de los recursos cognitivos existentes y a adquirir, utilizables para desarrollar nuevas oportunidades;

[64] KOULOPOLUS, Thomas, "Lo Fundamental y lo más Efectivo de la Gerencia del Conocimiento",Editorial McGraw-hill, Colombia, 2000, Pág. 102.
[65] Idem, Pág. 104.
[66] LANDIER, H, "Hacia la Institución Inteligente", Editorial Deusto S.A., España, 1992, Pág. 98.

[67] BORRELL, F. "Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros", Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1996, Pág. 108.

2. la planificación y el control de acciones orientadas a desarrollar el capital de conocimiento útiles para alcanzar los objetivos de la organización.

Resulta evidente que el conocimiento es un recurso importante que debe ser adquirido, clasificado, conservado y explotado para alcanzar los objetivos de la institución y crear nuevas oportunidades.

Resulta igualmente evidente que la administración del conocimiento es un proceso que debe ser parte de la actividad cotidiana de cada organización.

El conocimiento es un capital intangible, volátil y difícil de concretizar y conservar, pero estratégico para las instituciones modernas.

9.3.2. INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los nuevos instrumentos para la compartición del conocimiento, tales como[68]:

Los mapas conceptuales son el mejor instrumento para el pensamiento y la comunicación, porque facilitan la colaboración y la compartición global del conocimiento.

Como los diagramas de organización (organigramas) comunican la estructura jerárquica (de autoridad y responsabilidad en una organización), del mismo los mapas conceptuales comunican la estructura conceptual del conocimiento en la organización, en modo que cada uno -en la organización- la pueda conocer y responder a las solicitudes, utilizándola significativamente.

[68] BODAS SAGI, Diego, “Introducción a la Gestión del Conocimiento, Gestión Documental” dbodas@cesfelipesegundo.com

Para ser capaces de modelar soluciones a los complejos problemas que enfrentamos cada día, debemos ser capaces de utilizar del mejor modo el conocimiento colectivo, más veloz y eficazmente de cómo lo hacemos hoy.

La memoria es verdaderamente útil sólo cuando responde efectivamente a nuestras solicitudes.

Pero nosotros memorizamos algo sólo cuando es, para nosotros, significativo, o sea cuando se relaciona con algo que ya conocíamos. En este sentido es muy útil la confrontación y la estimulación de las ideas y conocimientos de otros, para ayudarnos a ver las relaciones entre lo nuevo y lo viejo. Un enfoque constructivista del aprendizaje estimula las personas a compartir el conocimiento, por la ventaja recíproca que se deriva de la integración de los conocimientos personales en una construcción común, más que a ocultar tales conocimientos para intervenir con un "descubrimiento personal"[69].

Mucho conocimiento, en cada organización, se pierde, se va, o queda inutilizable a causa de la baja capacidad de pensamiento innovativo.

Los mapas conceptuales tratan de resolver este problema efectivamente.

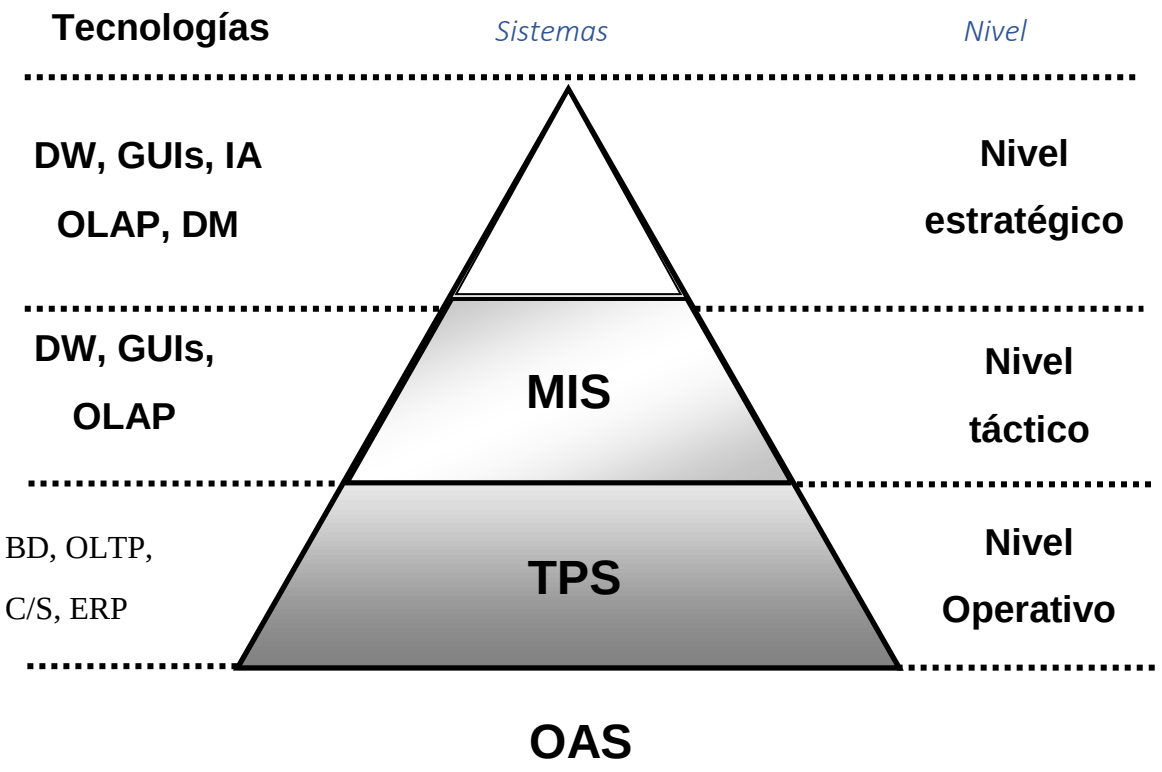
Una de las razones por las cuales el conocimiento no se comparte en las grandes organizaciones es la falta de medios simples y eficientes para compartir las unidades primarias de conocimiento. Particularmente para las instituciones caracterizadas como "instituciones de conocimiento", la capacidad de consentir a los propios "trabajadores del conocimiento" compartir su porción de conocimiento institucional y de trabajar más eficazmente y es el punto más crítico, pero determinante, para alcanzar el éxito en el mercado global, innovativo y dinámico con el cual nos confrontamos cada día.

[69] www.info.udec.cl/revista/edición3-2/cwolffl.html

Una vez que sabemos de lo que estamos hablando, busquemos qué objetivos nos queremos plantear. El principal objetivo de la gestión del conocimiento será poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para la realización de su tarea. Para ello necesitamos principalmente, convertir el conocimiento individual en conocimiento colectivo, y conseguir que todos los miembros de la organización se empapen de dicho conocimiento a través de una comunicación efectiva.

Nos corresponde ahora plantearnos cuál es la principal dificultad a la hora de abordar la gestión del conocimiento de una institución. La materia prima de la que partimos es la información, en este caso, nuestra materia prima no escasea, más bien lo contrario, es excesiva. La información proviene de diversos entornos, clientes, personal, instituciones, etc. Debemos eliminar la información redundante y obtener conclusiones de la información relevante.

FIGURA: Tecnologías y sistemas según nivel



9.3.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Incrementar las oportunidades de institución.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las instituciones en su mercado.
- Elevar el rendimiento.

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados. Actualmente las instituciones son cada vez más dependientes del conocimiento, ¿a qué se debe esto?

- Es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir la institución ante la competencia.

- El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.

- Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.

- Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no sólo en cualidad, sino también en cantidad.

Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en instituciones inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones[70].

Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes[71]:

[70] Ibidem., Pág. 157.
[71] Ibidem., Pág. 157.

1.- Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.

2.- Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.

3.- Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.

4.- Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la "experiencia".

5.- Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.

6.- Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.

7.- Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

Este nuevo enfoque sobre el conocimiento, como la clave fundamental para un futuro exitoso, es un movimiento que nace en el interior de las instituciones. Los integrantes de la organización aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos. Este movimiento basado en el conocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la institución.

10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA

10.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA

10.2. ESTRATEGIA HORIZONTAL

Al haber segmentado las instituciones de las instituciones, el tema fundamental que debe ser resuelto es determinar hasta qué punto de podría identificarse y aprovecharse adecuadamente la sinergia potencial entre las instituciones, con el fin de agregar valor más allá de la simple suma de contribuciones de las instituciones independientes. Esta actividad es la forma distintiva en la que una institución diversificada aumenta su ventaja competitiva, y es el corazón del desarrollo y la implementación de la estrategia horizontal. Dado que su alcance gerencial abarca la totalidad, o por lo menos un subgrupo de instituciones de la institución, en nuestro contexto se la define como una tarea corporativa. Según la estructura organizacional específica de la institución, ésta podría localizarse exclusivamente a nivel de los funcionarios corporativos superiores o podría compartirse con otros directivos de alto rango de la institución en los niveles de grupo o sector.

Para muchas organizaciones, la búsqueda adecuada de la estrategia horizontal se vuelve una de las formas más críticas de establecer una composición competitiva superior. Esto es particularmente cierto cuando la estrategia de las instituciones emana de una competencia única ubicada normalmente en una etapa de la cadena de valor que ha permitido que la compañía ingrese con éxito en una amplia variedad de instituciones, todos los cuales comparten ese recurso particular.

La búsqueda de la estrategia horizontal es una tarea fundamental para la gestión corporativa; y en segundo lugar, que no se concretará a menos que exista una voluntad de decisión para lograr que ocurra. En este capítulo reflexionamos sobre los principios orientadores que facilitan la formulación de estrategias

horizontales, así como los mecanismos que pueden ser utilizados para asegurar su implementación.

10.3.LA INTERRELACION ENTRE LAS UNIDADES DE INSTITUCIONES

La estrategia horizontal es un conjunto de objetivos y programas de acción coherentes tendientes a identificar y sacar provecho de las interrelaciones entre unidades de instituciones distintas pero relacionadas. Por lo tanto, un primer paso crucial en la definición de estrategia horizontal es identificar las fuentes de posibles interrelaciones. Michael Porter propone tres tipos:

- Interrelaciones tangibles, que surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor.
- Interrelaciones intangibles, que comprenden la transferencia del Know-how de gestión entre cadenas de valor separadas.
- Interrelaciones entre competidores, originada en la existencia de rivales que compiten real o potencialmente con la institución en más de una unidad de instituciones.

Las interrelaciones tangibles[72]

Son las más fáciles de detectar y capitalizar la ventaja competitiva que ellas respaldan, se basa en la participación real de bienes concretos o capacidades gerenciales en una o más actividades de la cadena de valor. Por lo tanto, no resulta sorprendente que las interrelaciones tangibles constituyan las fuentes más probables del desarrollo de la estrategia horizontal.

Volviendo al concepto de las estrategias genéricas, una interrelación tangible puede ser utilizada ya sea para obtener un liderazgo en costos, a menudo a través de economías de escala y alcance, o para mejorar las capacidades de

[72] Ibidem., Pág. 285.

diferenciación de las instituciones. Sin embargo, el hecho de compartir las actividades de la cadena genera costos adicionales, tales como el costo de coordinación y el costo de negociación. Otro costo que se agrega es el costo de la inflexibilidad que se produce cuando las instituciones deben compartir actividades que han quedado desactualizadas y que resultan difíciles poner en operación. Dicha inflexibilidad podría presentar un obstáculo para reaccionar rápidamente ante las iniciativas de los competidores que no soporten ese peso.

10.4.EL CAPITAL INTANGIBLE COMO INTELIGENCIA EMOCIONAL

El mercado, estresado por la competitividad de los años '90, ha convertido en crítica la calidad del conocimiento que las instituciones aplican a los procesos claves de sus instituciones.

Cada sector de la Institución depende siempre más del conocimiento real, tangible, no de un sector específico, sino de la integración de los diversos sectores de la institución.

Además, el desarrollo de nuevos productos y servicios depende en gran medida del conocimiento (también éste integrado) de los propios usuarios y clientes, de los nuevos descubrimientos científicos, de las nuevas tecnologías, del marketing, etc.

Hoy el empuje para aplicar el conocimiento en la institución para crear ventajas competitivas para crear ventajas competitivas, se hace aún más presionarte a causa de los siguientes factores[73]:

[73] Véase, MAYO, Andrew, "Una Guía para Ganar Ventajas Competitivas" Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 1994, Págs. 139 – 145.

- La creciente competitividad del mercado.

- Las instituciones están organizando sus instituciones orientando sus esfuerzos en la dirección de mejorar sus productos o servicios para dar mayor satisfacción a sus propios clientes.

- Las funciones del personal administrativo se reducen, y también el personal administrativo. Existe efectivamente la necesidad de reemplazar la manera informal en la cual se administraba el conocimiento en las funciones "administrativas", con métodos formales de gestión del conocimiento relativo a las actividades orientadas al cliente.

- La presión de la concurrencia conduce a reducir el número de los empleados que poseen el conocimiento de la institución.

- Es necesario tiempo para adquirir conocimiento y extraer experiencia de éste; pero los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacerlo.

- Crece la tendencia a la movilidad de los empleados, dentro de la institución y entre las instituciones, y también a volverse independientes, lo que ocasiona dispersión o pérdida de conocimientos.

- A menudo es necesario gestionar complejidades crecientes también en pequeñas instituciones, y con operaciones transnacionales.

- Los cambios en la dirección estratégica de la institución pueden causar pérdidas de conocimiento en un área específica. Una decisión sucesiva que retome la orientación precedente puede requerir de este conocimiento, pero el empleado que la posee puede ya no estar en la institución.

El conocimiento es un capital intangible, volátil, difícil de concretizar y conservar.

Existe el problema de encontrar el capital cognitivo necesario, y después ser capaces de utilizarlo en manera eficaz, con una relación costo / utilidad conveniente.

Para gestionar en modo adecuado las dificultades asociadas a la gestión y administración del conocimiento, las instituciones tienen necesidad de:

- Tener un lenguaje uniforme y normalizado para toda la institución, que garantice que el conocimiento circule y sea comprendido correctamente.

- Estar en condiciones de identificar, modelar y representar explícitamente el conocimiento.

- Poder compartir y reutilizar el propio conocimiento en diversas aplicaciones, entre los distintos usuarios internos. Esto implica compartir las fuentes de conocimiento existentes y aún aquellas que se encontrarán en el futuro.

Algunos métodos e instrumentos, que utilizan enfoques derivados de la ingeniería del conocimiento, permiten ya desde hace tiempo resolver eficazmente los problemas de la utilización del conocimiento en la institución.

Estos métodos ofrecen procedimientos detallados de proyección y construcción de aplicaciones basadas en el conocimiento. Existen también instrumentos que ayudan a capturar, modelar y evaluar nuevo conocimiento, y a verificar y mantener el viejo conocimiento, para desarrollar las aplicaciones necesarias a la institución[74].

De cualquier modo, las técnicas más recientes para modelar el conocimiento y favorecer su utilización, conjuntamente con las técnicas más tradicionales de administración del mismo, constituyen un buen punto de partida para realizar la actividad de gestión del conocimiento en la institución[75].

[74] Ibidem., Pág. 145.
[75] Ibidem., Pág. 146.

Cualquier nueva estrategia o táctica para la administración del conocimiento deberá tener cuenta – y asimilarlo bien- al menos los siguientes aspectos[76]:

1. El conocimiento es un activo, pero su gestión concreta requiere inversiones económicas conspicuas entre otros elementos patrimoniales. Muchas de las actividades específicas de gestión del conocimiento requieren inversiones y esfuerzos, como, por ejemplo:

- Para la captura del conocimiento (por ejemplo, la creación de documentos y su transferencia a sistemas automatizados)
- Para añadir valor al conocimiento (con adecuaciones, actualizaciones, compresión y empaquetamiento de la información).
- Para desarrollar métodos para categorizar el conocimiento y las nuevas contribuciones cognitivas.
- Para desarrollar la infraestructura y las aplicaciones tecnológicas necesarias para la distribución del conocimiento en la institución.
- Para educar a los empleados en la creación, en la utilización y en los métodos para compartir el conocimiento.

2. Algunas instituciones consideran oportuno emplear el 7-10% de los propios ingresos en la gestión del conocimiento. Es también reconocido que esta gestión particular tiene un costo, pero la primera, instintiva reacción a valoraciones como la precedente puede ser de escepticismo acerca de la necesidad u oportunidad de una inversión costosa. Pero se hace necesaria otra reflexión: ¿Cuál es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto cuesta a una institución olvidar aquello que sus empleados saben, no saber responder

[76] Ibidem., Pág. 148.

inmediatamente a un cliente, o tomar decisiones erróneas basándolas en conocimiento insuficiente?

3. La gestión del conocimiento produce más utilidades partiendo de mapas que de modelos, más a partir del mercado, que de las directivas.

4. Entre tecnología y conocimiento existe una diferencia sustancial, que a menudo pasa inobservada, pero que se evidencia en la organización de su gestión.

11. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL COMO MARCO DE REFERENCIA

Stephen R. Define a la psicología organizacional "como una concepción reciente de la psicología general siendo una ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambia la conducta de los seres humanos"[77].

Por lo tanto, la psicología organizacional "busca que la vida entera de un individuo se desarrolle dentro de las organizaciones y dentro de ellas se encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios"[78]. Es una rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones y su impacto en las personas.

Se trata de los fenómenos psicológicos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización. La organización en si, se trata de un grupo de personas que tienen un objetivo común que los mantiene unidos, y guardan entre sí relaciones de conveniencia para poder satisfacer las necesidades que por sí solos no podrían, dentro de la organización.

[77] Stephen R. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición: Pág. 12
[78] Psicología Organizacional. Extraído el 05 de julio, 2013 de:Hrs 15:55

11.1. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En gran parte, la historia de la psicología es la historia de la filosofía misma, conservando ambos elementos que se vinculan una con otra, pero en un momento dado, la psicología surge con un marcado interés ante una urgencia de aplicabilidad, dadas para 85 puestos militares.

De forma gradual, los funcionarios y los gerentes comenzaron a reconocer que la organización de los puestos de trabajo no era suficiente y que los beneficios sólo podrían mejorar si los trabajadores eran dirigidos como personas con emociones y sentimientos y que dichas emociones se vinculan con el trabajo.

Por otro lado, está el aspecto tecnológico, introduciendo en la actualidad elementos como parte de nuestra vida cotidiana, no sólo para realizar el trabajo, sino también para relacionarnos y satisfacer necesidades a través de una gran diversidad de servicios.

Otro gran reto son las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, las maneras de trabajo de hoy en día, la competitividad, el trabajo en las casas en lugar de los centros laborales (oficina, talleres, fábricas, instituciones), estos y muchos otros aspectos son en la actualidad parte de lo que será un día la historia de la Psicología Organizacional.

11.2.DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología, se ha enfrentado a diferentes y complejos retos, aunque el escenario es aparentemente el mismo (institución/organización). Concebimos a la organización y al empleo o al trabajo como un ente de cambio constante, modificado a velocidad vertiginosa como consecuencia de la globalización y por lo tanto también son cambiantes los retos de la organización, y esto lleva a proponer esta definición: "Psicología Organizacional es la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios"[79]

[79] Andy y Conte. (2005). Psicología Organizacional. Extraído el 05 de julio, 2013 de: http://www.google.com.bo/url?sa=t&rct=j&q=psicologia%20organizacional%20pdf&source=web&cd=1&cad=rja&sqi=2&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcursos.aiu.edu%2Fpsicologia%2520organizacional%2Fpdf%2Ftema%25201.pdf&ei=RngKUuPGH6rB2QWX84HIBA&usg=AFQjCNFUFB2X2Y9OOJ_fY2YahgmTrF9xjg. Hrs 15:55

11.3.LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos, donde el ser humano constituye el nervio motor de la misma, al respecto; Chiavenato I. señala que "una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la institución / organización"[80].

De igual forma Stoner J.; Freeman R.; Gilbert JR. define la organización como "el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre todos los miembros"[81]. Para Stephen R. define la organización como "la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo"[82]. En este sentido Pegan B. refiere que "en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable para todo el personal que trabaja en dicha institución"[83].

Por las definiciones estudiadas anteriormente se puede concluir que una organización es definida por su tarea, siendo eficaz sólo si se centra en ésta y logra la cooperación de sus integrantes, como toda herramienta cuanto más especializada sea, mayor es su efectividad, es por ello que se percibe a la organización como un ente, conformado por un conjunto de personas que realizan unas funciones preestablecidas y coordinadas para alcanzar un objetivo de acuerdo a su plan, y así proveer los medios necesarios tales como los recursos técnicos, financieros y humanos fundamentales, para ejecutar una tarea principal con el fin de lograr la meta organizacional.

Por lo tanto, se puede indicar que la vida agradable y el grado de compromiso hacia la organización, sólo pueden ser logrados a través de un buen clima organizacional con cada

[80] Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. 5ta Edición: Pág. 7
[81] Stoner J.; Freeman R.; Gilbert JR. (1996). Administración de Instituciones. 6ta edición: Pág. 12
[82] Stephen R. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición: Pág. 4
[83] Pegan B. (1998). Desarrollo de la Cultura Institucióńrial: Pág. 13

nivel de la organización, por lo tanto, determinará la satisfacción laboral de los mismos coadyuvando al cumplimiento de la misión y visión de la institución.

11.3.1. TEORÍAS ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES

Se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes.

- Teorías clásicas ó racionalistas (Taylor)

Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. "El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales"[84].

- Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)

Lograr la armonía dentro de la institución vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las instituciones descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. "El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo"[85].

- Teorías de la organización como sistema abierto y de la gente compleja y autónoma

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. "El hombre es un agente complejo y autónomo que

[84] Tyson S.; Jackson T. (1997). Esencia del Comportamiento Organizacional: Pág. 31 – 32
[85] Tyson S.; Jackson T. (1997). Esencia del Comportamiento Organizacional: Pág. 32-34

actúa en la organización"[86]. Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamente la unidad de la organización y por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

- Entorno multidimensional específico: la organización, como cualquier sistema social, interactúa con un entorno multidimensional pero limitado a aquellos elementos que están efectivamente en relación con ella.

- Relaciones con el entorno: las mismas podrán ser, según las funciones de la organización, primarias en lo referente a la producción de un bien ó prestación de un servicio y secundarias cuando proporciona empleo a la población de una región determinada.

- Sistema abierto: la organización recibe, de su entorno, elementos de diversa naturaleza que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno, pudiendo, alguno de ellos, volver al sistema. La división del trabajo fragmenta el sistema en subsistemas cada vez más numerosos a medida que descendemos en la estructura piramidal, pero el punto común de todas estas entidades es que son grupos compuestos por personas que se conocen, reaccionan entre sí y están en un estado de interdependencia funcional y psicológica.

Por otra parte, toda organización presenta dos clases de sistemas.

- Sistema formal: "intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles controlando, de esta manera, el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles. El análisis de este sistema puede ayudar a interpretar los comportamientos observados en las

[86] Ídem: Pág. 140-141

organizaciones"[87].

- Sistema informal: "el sistema informal, por el sólo hecho de existir, produce presiones de diverso tipo a las que el individuo responde por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización"[88].

11.4.COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Stephen R. señala que "el estudio del impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

En palabras sencillas se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en la organización"[89]. El comportamiento organizacional se interesa por la satisfacción en el trabajo y la actitud que presentan los empleados. "Los gerentes deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados por tres razones"[90]:

- Primera es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad.
- Segunda, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación.
- Por último, puede argumentarse que los gerentes tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradora y satisfactoria.

11.5.ACTITUDES

Amorós E. define a las actitudes como "un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Son tendencias relativamente durables de

[87] Tyson S.; Jackson T. (1997). Esencia del Comportamiento Organizacional: Pág. 143
[88] Ídem: Pág. 145
[89] Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición: Pág. 35 - 38
[90] Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición: Pág. 5

emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas temas o elementos determinados"[91].

Por otra parte, Stephen R. define a "las actitudes como juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Que manifiestan opinión de quien habla acerca de algo"[92] Si menciono que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo.

Las actitudes ni son los mismos que los valores, pero aun así se relacionan y por tal motivo es que es importante comprender a los tres componentes de una actitud:

- Componente cognitivo. - una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud.
- Componente afectivo. - su parte emocional o sentimiento.
- Componente conductual. - remite a la interacción de conducirse de una determinada forma.

Comprender los tres componentes de la actitud es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. En aras de la claridad, recuerde que el termino actitud se refiere esencialmente a la parte efectiva de los componentes.
Y en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo

[91] Amorós E. (2007) Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 72
[92] Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición: Pág. 98

11.5.1. TIPOS DE ACTITUDES

1. Satisfacción en el trabajo. - "es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se sienta insatisfecha alberga actitudes negativas"[93].

   De igual manera Davis, K. y Newstrom, J. citan que la satisfacción en el trabajo "es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su organización"[94].

   La satisfacción se traduce en actitudes o reacciones ante sus funciones, ayudando así a predecir los efectos de éstas en un comportamiento futuro los gerentes deben actuar analizando siempre el entorno que rodea a sus integrantes tanto a lo interno como a lo externo, debido a que son variados los factores que pueden influir sobre la satisfacción de los individuos tanto a nivel ético como a nivel moral.

   En tal sentido, se logra puntualizar que la satisfacción laboral es la sensación que experimenta el individuo al lograr alcanzar la satisfacción de una necesidad, generando éste, actitudes favorables o desfavorables que inciden en su nivel motivacional y las personas funcionan de manera exitosa cuando se genera un ambiente armonioso que motive a sus trabajadores.

2. Participación en el trabajo. - "Mide el grado en el que la persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal"[95].

3. Compromiso con la organización. - "Es el estado en el que un empleado se identifica con la organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella"[96].

[93] Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición: Pág. 102
[94] Davis, K y Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. 10ma Edición: Pág. 203
ephen, R. (2004). Comportamiento organizacional. 10ma Edición: Pág. 106
[96] Ídem: Pág. 108

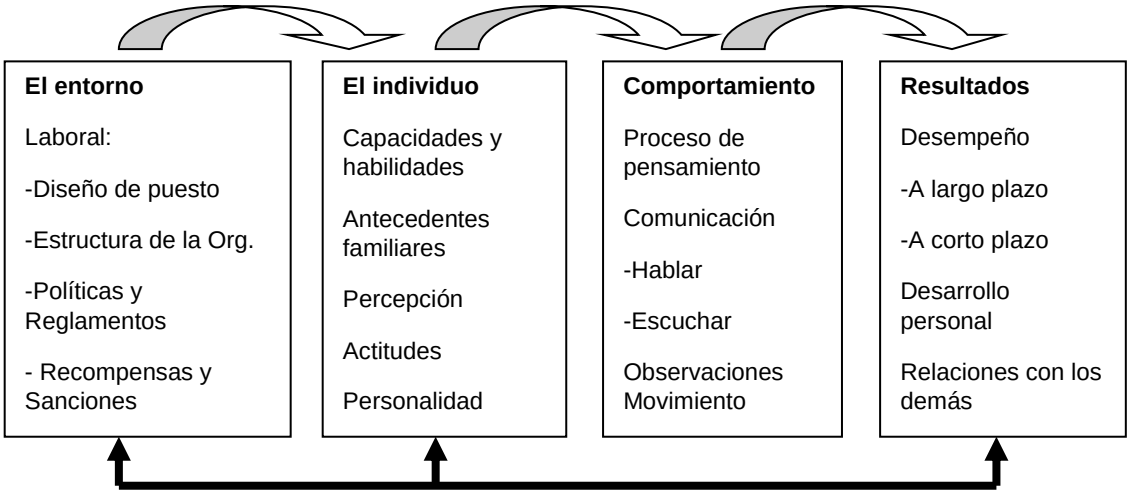
Así una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la organización o institución para que el cual se trabaja.

11.6.FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INDIVIDUO.

Según Gibson J.; Ivancevich J.; Donnelly J. "El comportamiento humano es demasiado complejo para poder explicar con una sola generalización contundente"[97]. El comportamiento del empleado se ve afectado por diversas variables del entorno y por muchos factores los cuales están en estrecha relación con el sujeto. personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal"[98]:

VISTO DE LA SIGUIENTE MANERA RESUMIMOS SISTEMA

COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓ



[97] Gibson J.; Ivancevich J.; Donnelly J. (1994). Las Organizaciones. 10ma edición: Pág. 57
[98] Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 27.

Edad

Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son: [99]

- ✓ La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio.
- ✓ La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.
- ✓ La legislación reciente que existe en algunos países como Estados Unidos que prohíbe el retiro obligatorio`

Género

"Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo.

En lo que se puede encontrar diferencias, pero muy pequeñas, es en que las mujeres se encuentran más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y poseen más expectativas de éxito"[100].

Estado Civil

"Los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros"[101].

[99] Ídem: Pág. 27.
[100] Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 28
[101] Ídem: Pág. 28.

11.7.HABILIDAD

Amorós E. define a la habilidad como "la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar"[102].

Igualmente, Gibson J.; Ivancevich J.; Donnelly J. define "las aptitudes relacionadas con tareas específicas, lo cual cumple un papel primordial en el comportamiento personal"[103].

11.8.PERCEPCIÓN

Gibson J.; Ivancevich J.; Donnelly J. la define como "es el proceso cognoscitivo por medio del cual el individuo da sentido a su entorno"[104]. Este proceso que utilizan los individuos para seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos y transformarlos e una imagen significativa y coherente del mundo.

11.9.PERSONALIDAD

Amorós E. define a la personalidad como "un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento"[105]. Se puede observar que encierra tres ideas de relevancia como:

- La definición no limita la influencia de la personalidad sólo a determinados comportamientos, a ciertas actitudes o determinadas personas, en contraste la teoría de la personalidad es una teoría general del comportamiento, es decir un intento por comprender o describir la totalidad del comportamiento durante el tiempo.

[102] Ídem: Pág. 29
[103] Gibson J.; Ivancevich J.; Donnelly J. (1994). Las Organizaciones. 10ma Edición: Pág. 59
[104] Gibson J.; Ivancevich J.; Donnelly J. (1994). Las Organizaciones. 10ma Edición: Pág. 61
[105] Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 32.

- Con puntos comunes y diferencias se refiere a un aspecto importante del comportamiento humano. En cierto modo, la persona es como: Todas las demás personas, algunas otras personas y ninguna otra persona. Las teorías de la personalidad describen lo que las personas poseen en común y además aquello que las diferencia.

  Comprender la personalidad de un hombre consiste a distinguir lo que esa persona tiene en común con los demás, como aquello que lo hace ser única.

- Otros autores definen la personalidad como constante y con coincidencia en el tiempo. La mayor parte de las personas reconocen de manera intuitiva esta estabilidad.
  La personalidad que posee un individuo cambia con el transcurso del tiempo, a lo largo de la vida, aunque los cambios más relevantes se dan en la primera infancia.

11.9.1. FACTORES QUE SE CONSIDERAN DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

- ✓ Herencia: "La creencia en una base biológica de la personalidad se encuentra basada en las ideas de muchas personas. La oposición, que persiste en el tiempo, naturaleza–crianza en la teoría de la personalidad ha sido un gran desacuerdo sobre el grado hasta el que influyen los factores genéticos en la personalidad"[106].

Ambiente: Los componentes ambientales que incluyen son:

- ✓ Cultura: "Es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus

[106] Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 33.

vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad"[107].

Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas.

- ✓ Familia: "Conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada"[108]. Los padres y hermanos desempeñan un gran papel en la formación de la personalidad del individuo, así como también los demás miembros como tíos, primos, abuelos, entre otros.
- ✓ Pertenencia a un grupo: El primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.
- ✓ Experiencias Vitales: Las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad, claro sería el desarrollo de la autoestima que depende de diferentes experiencias, como la oportunidad de lograr las metas y cumplir con las expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre las demás personas, entre otros.
- ✓ Situación: "Influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la Personalidad"[109]. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferente. Lo que interesante es que las situaciones parecen diferir esencialmente en las restricciones que aplican sobre el comportamiento.

[107] Ídem: Pág. 34.
[108] Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 35
[109] Ídem: Pág. 36

11.9.2. APRENDIZAJE

Amorós E. define al aprendizaje como "un cambio más o menos persistente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual determinado"[110].

Se puede decir que el aprendizaje de comportamientos de trabajo depende en gran medida de factores del medio ambiente, por este hecho es tarea de los gerentes brindar experiencias de aprendizaje en un ambiente que incentive comportamientos que la organización desea, en los empleados.

11.9.3. MOTIVACIÓN

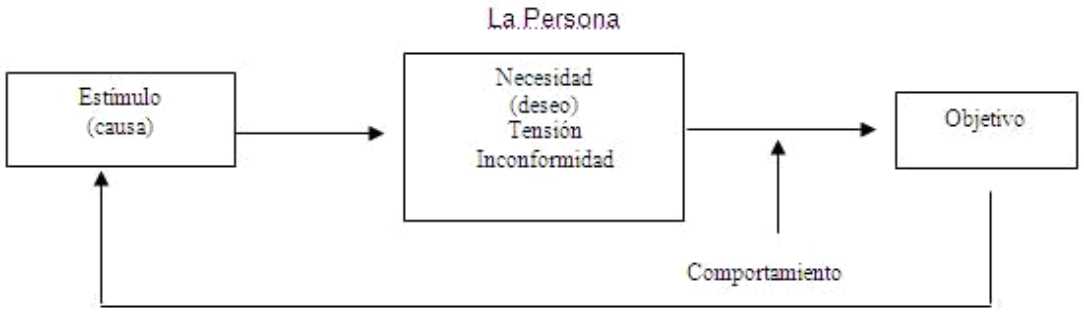
Koontz H. define "Que la motivación se basa en necesidades, ya sean conscientes o inconscientes experimentadas. Alguna de ellas en las necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo y asociados con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afiliación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos"[111].

La motivación es el impulso-esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En otras palabras, motivación implica impulso hacia la meta, es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. DE LA SIGUIENTE MANERA:

[110] Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica de Santo Toribio de Magrovejo: Pág. 39

[111] Koontz H.(2004). Administración una perspectiva global.12va Edición: Pág. 496 – 497

MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



11.9.3.1. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

a. Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la institución "La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de percepción de la naturaleza humana. Mc Gregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de "bondad" o "maldad" de ninguna especie"[112] .

La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades.

La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. RESUMIDO EN EL SIGUIENTE CUADRO:

[112] Koontz H.(2004). Administración una perspectiva global.12va Edición: Pág. 499

Teoría X	Teoría Y
- La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente Motivada puede auto dirigirse

b. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow "concibió las necesidades humanas bajo una forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyo que una vez satisfecha una seria de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores"[113].

12. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

12.1.HIGIENE LABORAL

La Higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de salud física el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene

[113] Koontz H.(2004). Administración una perspectiva global. 12va Edición: Pág. 500.

laboral e implica aspectos ligados a la exposición de organismos humanos a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación, y equipos de trabajo. Desde el punto de vista de salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés.

Los principales elementos de la higiene laboral están relacionados con:

- Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo.
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores adecuados.

- Ambiente psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de estrés

- Aplicación de principios de ergonomía, que incluyen:

- Equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
- Salud ocupacional, que se relaciona con la asistencia médica preventiva

12.2.BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVO

- Lawler (1968) comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

- Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. El salario, como refuerzo condicionante, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados de segundo nivel.

- El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.

- Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

El dinero motiva el desempeño en la medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte. Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios (pagos fijos y periódicos) y los bonos (variables y esporádicos

Desde la perspectiva de Robbins y Judge (2009:85) el salario: "Para las personas pobres (las que viven por debajo del umbral de la pobreza) o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable, la relación desaparece virtualmente. Los trabajos bien pagados tienen niveles promedio de satisfacción no más altos que en los que se paga mucho menos. El dinero sí motiva a las personas, pero lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices".

- **CONCEPTO DE REMUNERACIÓN**

Chiavenato (2009) menciona que: "Cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos, a partir de esta premisa surge el concepto de remuneración total, la remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales: la paga fija, los incentivos salariales y las prestaciones. La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra."

- **LOS TRES COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN TOTAL**

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica llamada también paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño, los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados o como recompensas por los resultados. Las prestaciones entendidas como aquellos beneficios materiales o servicios que una institución brinda a su personal aparte del salario son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta[114].

12.3.RELACIONES SOCIALES APLICABLES EN EL GMLP

Ambrosio (2012) refiere que las relaciones interpersonales: "Son una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social". En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Hay que tener en

[114] Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano, Pág 284, México.

cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie".

El papel de todo gerente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

12.4.COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Varios autores tratan de explicar la comunicación organizacional como Goldhaber (1986) que con respecto a la comunicación organizacional refiere que: "Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación)". Con respecto a este mismo tema Kreps (1995) afirma que la comunicación organizacional: "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella." Desde la perspectiva de Chiavenato (2009): "La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación.

Sin embargo Fernández (1997) menciona que la comunicación organizacional es: "El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio" también la entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo que se dan entre los miembros de la

organización, entre la organización y su medio o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" [115].

Según la visión de Fernández (1997) existen tres herramientas fundamentales en la comunicación organizacional:

- La comunicación interna: Son las diferentes actividades realizadas dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución mediante la circulación de mensajes originados por los diferentes medios de comunicación con el objetivo de promover la unión, comunicación y motivación para así poder alcanzar los objetivos propuestos.

- La comunicación externa: Son los actos comunicativos dirigidos a públicos externos con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Las relaciones públicas: Son las actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

Por su parte Trelles (2002) afirma que: "La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las instituciones transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes."

[115] Fernández, C. (1997), La Comunicación en las Organizaciones, Pág 27-31, México.

12.5.COMUNICACIÓN EN EQUIPOS

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones optan por el trabajo con equipos para enfrentar problemas complejos, de esta manera cuando surgen trabajos que presentan mucha dificultad, todos los miembros del equipo deben compartir la información para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones. Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas, sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada, es decir que los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas[116].

Chiavenato (2009) refiere que: "El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión. La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que éste tome las decisiones, no obstante, la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona".

[116] Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano, Pág 326, México.

12.6.DESARROLLO PERSONAL

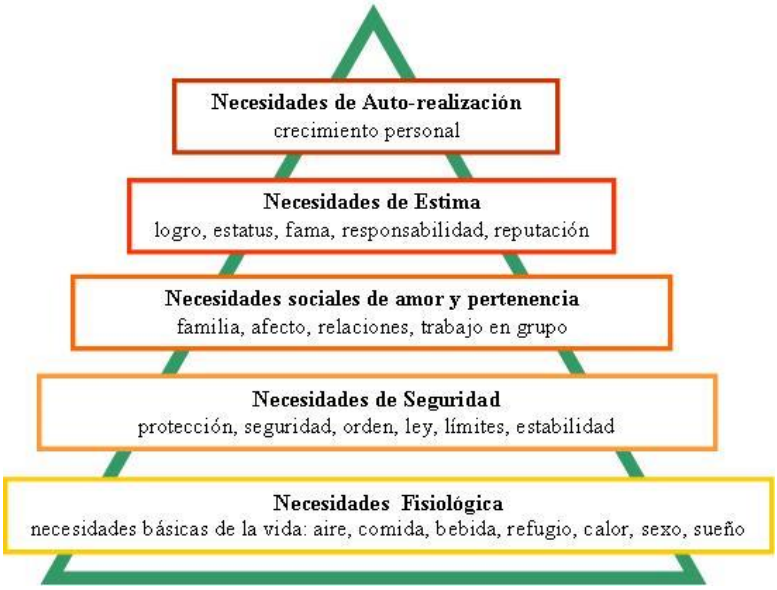
El desarrollo personal implica las oportunidades que tienen los trabajadores de realizar actividades significativas a su autorrealización. Este tema va ligado a cumplir diferentes necesidades que poseen cada uno de ellos como ser la superación, la motivación, el logro de objetivos, ascensos, nuevos aprendizajes, etc. Existe una variedad de elementos que compone el desarrollo persona. Es importante conocer algunas teorías de la psicología para poder entender esta situación. A continuación, se mencionarán algunas.

12.6.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

Abraham Maslow (1954) presenta la hipótesis: "Dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades":

- Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales
- De seguridad: Incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- De Estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

- De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.



A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante, en términos de la figura el individuo sube por los escalones de la jerarquía y desde el punto de vista de la motivación la teoría indica que: Aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva, de manera que si uno desea motivar a alguien de acuerdo con el autor necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow (1954) separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo).

Con respecto a esta teoría, la podemos relacionar con el desarrollo personal asociándola como una necesidad de orden superior ya que para lograr el desarrollo personal o autorrealización inicialmente se debe cubrir las necesidades básicas como el pago adecuado, el tener un puesto seguro, tener buenas relaciones sociales dentro de la organización, lograr ascensos, etc. Cada una de estas necesidades cumple un rol motivador que incentiva al personal a proponerse nuevas metas y objetivos.

- **FACTORES DE MOTIVACIÓN APLICADOS EN EL GAMLP**

Según la teoría de Herzberg (1959) existen otros factores que influyen en el desarrollo personal que producen efectos duraderos en la satisfacción y de productividad a niveles de excelencia, estos son:

- Ascensos
- Reconocimiento
- El trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Realización

Los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza, entonces estos factores motivacionales estarán bajo el cargo del individuo porque se relacionan con las diferentes labores que desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento

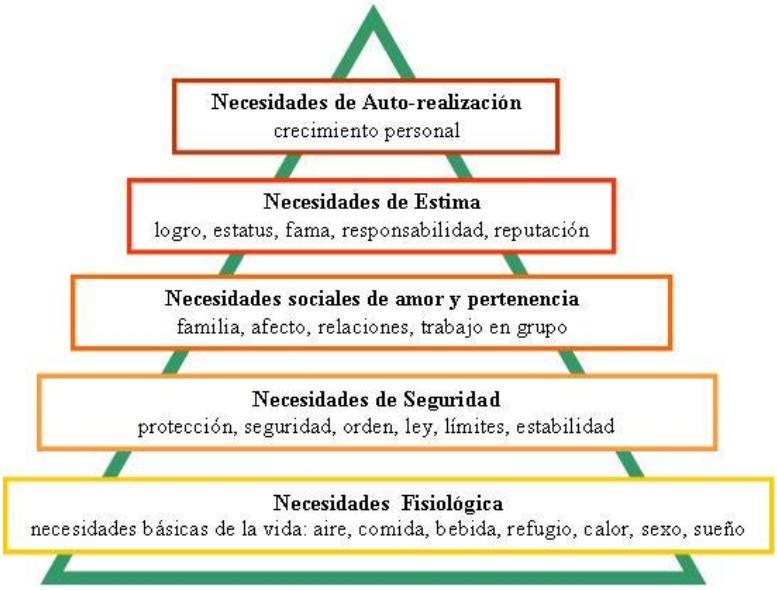
profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la institución sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Abraham Maslow (1954) presenta la hipótesis: “Dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades”:

- Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales
- De seguridad: Incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- De Estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

- De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.



A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante, en términos de la figura el individuo sube por los escalones de la jerarquía y desde el punto de vista de la motivación la teoría indica que: Aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva, de manera que si uno desea motivar a alguien de acuerdo con el autor necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow (1954) separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo).

Con respecto a esta teoría, la podemos relacionar con el desarrollo personal asociándola como una necesidad de orden superior ya que para lograr el desarrollo personal o autorrealización inicialmente se debe cubrir las necesidades básicas como el pago adecuado, el tener un puesto seguro, tener buenas relaciones sociales dentro de la organización, lograr ascensos, etc. Cada una de estas necesidades cumple un rol motivador que incentiva al personal a proponerse nuevas metas y objetivos.

- **FACTORES DE MOTIVACIÓN APLICADOS EN EL GAMLP**

Según la teoría de Herzberg (1959) existen otros factores que influyen en el desarrollo personal que producen efectos duraderos en la satisfacción y de productividad a niveles de excelencia, estos son:

- Ascensos
- Reconocimiento
- El trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Realización

Los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza, entonces estos factores motivacionales estarán bajo el cargo del individuo porque se relacionan con las diferentes labores que desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran

los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la institución sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

12.6.2. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

La insatisfacción laboral puede definirse como el malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, generalmente son ciertos factores de la organización del trabajo que motivan a su aparición, algunas características individuales también son causantes de la insatisfacción[117].

Por su parte Robbins y Judge (2009) señalan que la insatisfacción laboral produce una baja eficiencia organizacional que puede expresarse mediante las siguientes actitudes: salida, voz, lealtad y negligencia:

- **Salida:** Comportamiento dirigido hacia el abandono de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

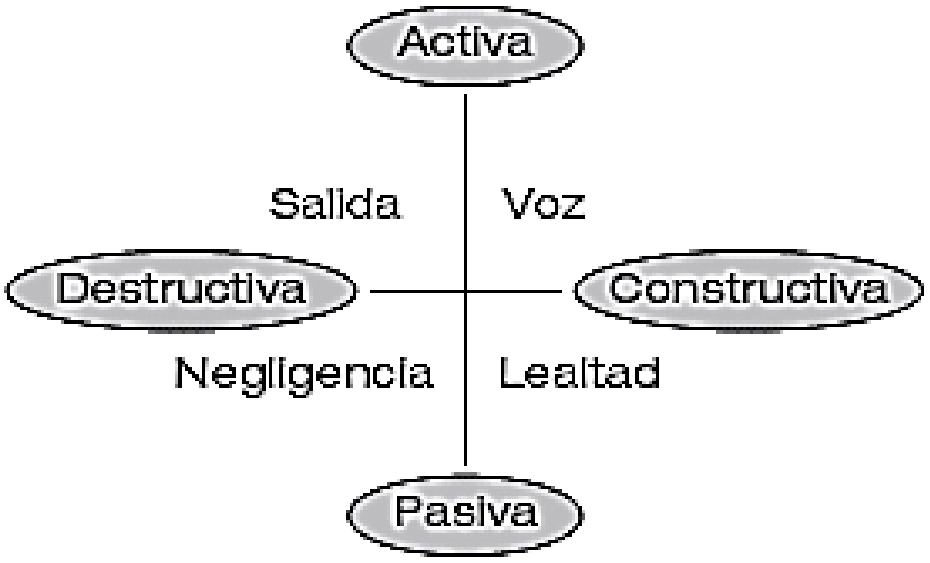
- **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora y análisis de los problemas.

[117] Carazas, E. (2006). "*La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*". Quipukamayoc, 13(26), 116-122.

- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren.

- **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor cantidad de errores.

SE PUEDE RESUMIR COMO…



12.6.3. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes[118]. En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la institución, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de la clientela. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo[119].

12.6.4. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SOCIALMENTE RESPONSABLE

La satisfacción en el trabajo es una actitud significativa que debe estar presente en el comportamiento organizacional socialmente responsable de los empleados. Los empleados con niveles de satisfacción más altos parecen hablar en forma positiva de la organización además de que siempre tienen una actitud colaboradora con los demás miembros y van más allá de las expectativas que se tiene de su puesto, además quienes se encuentra más satisfechos suelen trabajar con mayor compromiso[120].

---

[118] Schneider, B. y Bowen, D. (1985). "*Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension*". Journal of Applied Psychology. Pág. 423-433.

[119] Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc. GRAW-HILL/Interamericana. Pág. 89

[120] Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc. GRAW-HILL/Interamericana. Pp. 88

Robbins y Judge (2009) refieren que: "La satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos. Cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza. Y cuando se confía en el empleador se está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales del trabajo

12.6.5. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS

Robbins et. al. (2009) refieren que: "Factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente."

Una variable importante en la relación entre la satisfacción laboral y la rotación es el desempeño del empleado. Las personas con desempeño laboral superior no serán proclives a la rotación, por lo mismo las organizaciones intentaran conservar a este tipo de personal dándoles diferentes tipos de incentivos ya sean materiales o motivacionales, todo lo contrario pasa con aquellos que tienen un desempeño bajo, incluso se generan presiones sutiles para que renuncien; entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse[121].

---

[121] Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc. GRAW-HILL/Interamericana. Pág. 90

12.7.LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO Y LA DESVIACIÓN EN EL SITIO DE TRABAJO

La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, como abuso en el consumo de sustancias, robo en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio llamado "comportamiento desviado en el lugar de trabajo"[122]. Si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, responderán de algún modo y no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán, la respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientas que la de otro será perder el tiempo con los compañeros, navegando por internet o tomar insumos del trabajo para llevarlos a casa y usarlos para fines personales, etc. Entonces se puede decir que los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo pierden el tiempo de diversas maneras. Si los empleadores desean controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción en el trabajo, harán mejor si atacan la fuente del problema (la insatisfacción) en lugar de tratar de controlar las distintas respuestas.[123]

[122] Hanisch K., Hulin C. y Roznowski M., "*The Importance of Individuals' Repertoires of Behaviors: The Scientific Appropriateness of Studying Multiple Behaviors and General Attitudes*", Journal of Organizational Behavior 19, no. 5 (1998), pp. 463-480.
[123] Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc. GRAW-HILL/Interamericana. Pp. 87 - 91

CAPITULO III METODOLOGIA

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Mediante técnicas de investigación se establecen formas de aplicación y medición de las variables, es decir, la puesta en práctica de las mismas para dicha investigación.

2.1. VARIABLES

Miden eventualmente los conflictos de afrontamiento

1. Existe una medición sin instrumento
2. Existe una evaluación periódica
3. Aplican instrumentos
4. Atienden y resuelven conflictos con directivos
5. No atienden conflictos de relevancia
6. Dejan a criterio del trabajador
7. Delegan las soluciones y archivan las quejas

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2	X							
3	X	X						
4	X	X	X					
5								
6					X			
7	X	X			X	X		
8					X	X	X	

Cuadro: de variables del 1 – 5 estrés medio 5- alto nivel de estrés

2.2. CRUCE DE VARIABLES

Cruce Nº 1.- VARIABLES 1 Y 2

Identificar la percepción del cliente interno con respecto a los recursos informáticos dentro de la organización como insumos para la apertura del aprendizaje y adaptación organizacional dinámica.

Cruce Nº 2.- VARIABLES 1 Y 3

Una política de elevada calidad es importante pero no suficiente no es suficiente ya que deben ser asimiladas por el personal y así tener una visión común de las estrategias de la organización.

Cruce Nº 3.- VARIABLES 1 Y 4

La satisfacción laboral y la inteligencia emocional son fundamentales para la coherencia entre las características de una institución, el sector y sus operaciones.

Cruce Nº 4.- VARIABLES 1 Y 7

Un sistema de aprendizaje organizacional adecuado es el eje dinámico para estructurar la gestión del conocimiento cuyo fin es el de otorgar valor a las actividades de una organización.

Cruce Nº 5.- VARIABLES 2 Y 3

La gestión de la información plantea la creación, el monitoreo y su utilización dada la retroalimentación, fundamental para alinear estrategias como insumo para dinamizar el conocimiento estratégico.

Cruce Nº 6.- VARIABLES 2 Y 4

La gestión de la información es fundamental para potenciar e identificar necesidades de información para efectivizar procesos y funciones.

Cruce Nº 7.- VARIABLES 2 Y 7

La adecuada gestión de la información constituye una fortaleza institucional para responder entornos cambiantes, como piedra angular de la comunicación organizacional.

Cruce Nº 8.- VARIABLES 3 Y 4

El conocimiento estratégico y específico de distintos cargos y funciones interactúan para el análisis de carácter inter funcional de la gestión del conocimiento institucional.

Cruce Nº 9.- VARIABLES 5 Y 6

El adecuado manejo de conocimiento y su gestión generan prácticas administrativas que deben traducirse en resultados medibles

Cruce Nº 10.- VARIABLES 6 Y 7

Desde la perspectiva del entorno y el sector en el que desarrolla sus actividades una organización se debe analizar el nivel de descentralización departamental y funcional adecuado a sus características.

Cruce Nº 11.- VARIABLES 7 Y 5

El manejo de los conocimientos debe estar orientado a funciones, sectores y sociedades determinadas, en términos de la adecuación e identificación de aquellos que generen valor a la organización.

Cruce Nº 12.- VARIABLES 7 Y 8

La gestión del conocimiento institucional tiene por objeto generar ventajas competitivas desde una perspectiva interna apuntando a la solidez administrativa potenciando fortalezas, identificando y solucionando debilidades, aprovechando oportunidades y prepararse para la amenazas de entornos cambiantes.

Cruce Nº 13.- VARIABLES 8 Y 5

Identificar aquellos conocimientos fundamentales en la cadena de valor que generen solidez administrativa en el sector de estudio.

Cruce Nº 14.- VARIABLES 8 Y 6

La gestión del conocimiento institucional plantea el monitoreo y el seguimiento inter funcional de las actividades con el objeto de que exista solidez administrativa desde una perspectiva medible y cuantificable para evaluar los resultados de gestión y crear responsabilidad por los mismos.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1. AMBITO GEOGRÁFICO

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de La Paz, en las unidades administrativas que operen en esta ciudad; específicamente la Unidad de trámites del Gobierno Municipal de La Paz.

3.2. AMBITO SOCIAL

El presente estudio plantea un tema de vital importancia para la sociedad, dada la característica del sector de estudio que promueve el desarrollo de la interacción con el GAMLP y la ciudadanía, como a su vez el desarrollo un entorno de satisfacción en el trabajo las unidades municipales que son promotoras en el impulso de la actividad económica y el empleo en una sociedad. La misión institucional es el servicio a una población conformada por pequeños agentes económicos que no tiene acceso al sistema de trámites formal.

3.3. AMBITO SECTORIAL

La investigación se enmarca en unidad de trámites del GAMLP.

3.4. ETICA EN LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en la objetividad e imparcialidad, respetando la confidencialidad de toda la información proporcionada. Enmarcado en el uso y aplicación académica.

4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Nombre de la institución:

Área:

Puesto ocupado por el encuestado:

Antigüedad en la institución:

El rango de respuestas posibles es:

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Cuestionario sobre Barreras Defensivas:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada					
2.Creo que en esta institución las personas se guardan su opinión si es contraria a la de mayo					
3.Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias					
4.Cuando se produce un problema se hace público rápidamente					
Cuestionario sobre Factores de Contexto:					
5.Me siento creativo en mi trabajo					
6.Las decisiones importantes se transmiten eficazmente					
7.Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes					
8.Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante					
9.Los canales de comunicación son insuficientes					
10.La gente está al corriente de los sucesos en la institución					
11.La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar una decisión					
12.Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo					
13.Las decisiones se acatan sin derecho a réplica					
14.Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses					
Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización					
15.Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente					
16.Considero que en esta institución los recursos no se aprovechan eficaz y coordinadamente					
17.Creo que esta institución evoluciona más rápidamente que sus competidores					

4.2. C.D.PSI:

Llene los espacios correspondientes o marque con una X la opción

EDAD: ☐

SEXO F ☐ M ☐

ESTADO CIVIL

Soltero(a) ☐ Casado (a) ☐ Divorciado(a) ☐

Viudo (a) ☐ Unión libre ☐

GRADO MAXIMO DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO

BACHILLER	TECNICO MEDIO	TECNICO SUPERIOR
LICENCIATURA	MASTERADO	DOCTORADO
	OTRO:	

TOTAL DE HORAS QUE TRABAJA CADA DIA

6 ☐ 8 ☐ 10 ☐ 12 ☐ 14 ☐ OTRO:

TIEMPO QUE TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN

☐ ☐

TIEMPO QUE OCUPA EL CARGO ACTUAL

☐

MIEMBROS QUE CONFORMAN SU FAMILIA CON LA QUE VIVE (NUMERO)

☐

MIEMBROS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU DEPENDENCIA ECONOMICA ☐

4.3. CUESTIONARIO OMS – OIT

A continuación se detalla una lista de afirmaciones. Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas en función de cómo está actuando en su vida.

Mediante la siguiente escala, marque con una cruz su grado de acuerdo con las ideas expresadas en cada enunciado, según como usted actúa o cree que actuaría en esta situación:

Marque **1** si la condición **NUNCA** es fuente de estrés.
Marque **2** si la condición **RARAS VECES** es fuente de estrés.
Marque **3** si la condición **OCASIONALMENTE** es fuente de estrés.
Marque **4** si la condición **ALGUNAS VECES** es fuente de estrés.
Marque **5** si la condición **FRECUENTEMENTE** es fuente de estrés.
Marque **6** si la condición **GENERALMENTE** es fuente de estrés.
Marque **7** si la condición **SIEMPRE** es fuente de estrés.

No existe respuestas buenas o malas solo recuerde contestar de la manera más sincera posible, la encuesta es anónima y sus resultados son con fines de estudio en el área laboral.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.- L a gente no comprende la misión y metas de la organización El que no comprenda la misión y metas de la organización me causa estrés							
2.- La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir estresado							
3.- No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo							
4.- El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo limitado							

5.- Mi supervisor no da la cara por mi ante ,os jefes							
6.- Mi supervisor no me respeta							
7.-No soy parte de un equipo de trabajo de colaboración estrecha							
8 .- MI equipo no respalda mis metas personales							
9.- Mi equipo no disfruta de status prestigio dentro de la organización							
10.-La estrategia general de la organización no es bien comprendida							
11.-Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden un buen desempeño							
12 una persona de mi nivel tiene poco control sobre el trabajo							
13.-Mi supervisor no se ocupa de mi bienestar personal							
14 No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo							
15.- No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo							
16.- La estructura formal tiene demasiado papeleo							
17.-Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo							
18.- Mi equipo se encuentra desorganizado							
19.- Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes							
20 .- La dirección carece de organización y objetivo							
21.-Mi equipo me presiona demasiado							
22.- Me siento incomodo al trabajar con miembros de otras áreas de trabajo							
23.- Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario							
24.- La cadena de mando no se respeta							
25.- No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia							

4.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SEGÚN WEISINGER

Weisinger define la inteligencia emocional como: "El uso inteligente de las emociones, de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados"[124]

CAPACIDADES EVALUADAS POR EL CUESTIONARIO DE WEISINGER

Capacidad	Definición
Autoconciencia	Conocimiento y reconocimiento de las propias emociones. Sólo quien sabe por qué se siente como se siente, puede manejar sus emociones y moderarlas
Autocontrol	Capacidad de controlar las emociones y adecuarlas al momento y a las circunstancias. Conducir nuestras respuestas emocionales y manejarlas de forma inteligente.
Automotivación	Capacidad de motivarse a uno mismo para perseguir unos objetivos o logros. Los buenos resultados en nuestra vida dependen de cualidades como la perseverancia y la confianza
Empatía	Capacidad de reconocer las emociones ajenas, entender lo que otras personas sienten, así como comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente
Habilidades sociales	Capacidad de controlar las relaciones sociales manteniendo nuestra habilidad para crear y mantener relaciones

4.5. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DR. WEISINGER H

INSTRUCCIONES. - En cada fase califica tu capacidad marcando con un X, en el cuadro que consideres te describe mejor, después de leer cada capacidad.

Antes de responder cada ítem piensa en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.

1.- Casi Nunca

2.- A Veces

[124] WEISINGER H. (2001) La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial: Javier Vergara. Argentina

3.- Regularmente

4.- Casi Siempre

5.- Siempre

Nº	**CAPACIDAD**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Identificar los cambios del estímulo fisiológico					
2	Relajarnos en situación de presión					
3	Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados					
4	Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad					
5	Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados					
6	Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas					
7	Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales					
8	Comunicar sentimientos de modo eficaz					
9	Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos					
10	Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros					
11	Saber cuándo tenemos pensamientos negativos					
12	Saber cuándo nuestro “discurso interior” es positivo.					
13	Saber cuándo empezamos a enfadarnos					
14	Saber cómo interpretamos los acontecimientos					
15	Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente					
16	Comunicar con precisión lo que experimentamos					
17	Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones					
18	Identificar nuestros cambios de humor					
19	Saber cuándo estamos a la defensiva					
20	Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás					
21	Saber cuándo no nos comunicamos con sentido					
22	Ponernos en marcha cuándo lo necesitamos					
23	Recuperarnos rápido después de un contratiempo					
24	Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo					

	previsto					
25	Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante					
26	Abandonar o cambiar hábitos inútiles					
27	Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas					
28	Cumplir con lo que decidimos					
29	Resolver conflictos					
30	Desarrollar el consenso con los demás					
31	Mediar en los conflictos de los demás					
32	Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces					
33	Expresar los sentimientos de un grupo					
34	Influir sobre los demás de forma directa o indirecta					
35	Fomentar la confianza en los demás					
36	Montar grupos de apoyo					
37	Hacer que los demás se sientan bien					
38	Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario					
39	Reflejar con precisión los sentimientos de las personas					
40	Reconocer la angustia en los demás					
41	Ayudar a los demás a controlar sus emociones					
42	Mostrar comprensión hacia los demás.					
43	Entablar conversaciones íntimas con los demás					
44	Ayudar a un grupo a controlar sus emociones					
45	Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.					

PROCEDIMIENTO

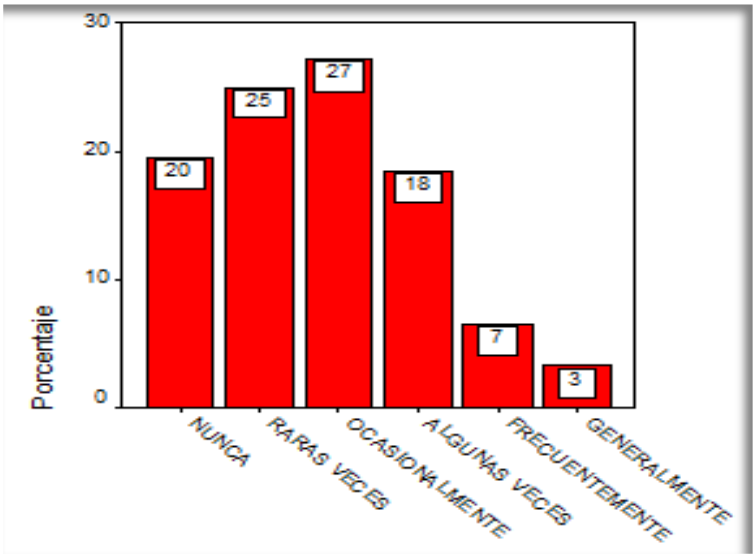
CAPITUO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

a.) Dimensión Institucional

TABLA 1: EL QUE LA INSTITUCIÓN CAREZCA DE DIRECCIÓN Y OBJETIVOS ME CAUSA ESTRÉS.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	18	19,6	19,6	19,6
	RARAS VECES	23	25,0	25,0	44,6
	OCASIONALMENTE	25	27,2	27,2	71,7
	ALGUNAS VECES	17	18,5	18,5	90,2
	FRECUENTEMENTE	6	6,5	6,5	96,7
	GENERALMENTE	3	3,3	3,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico No 1



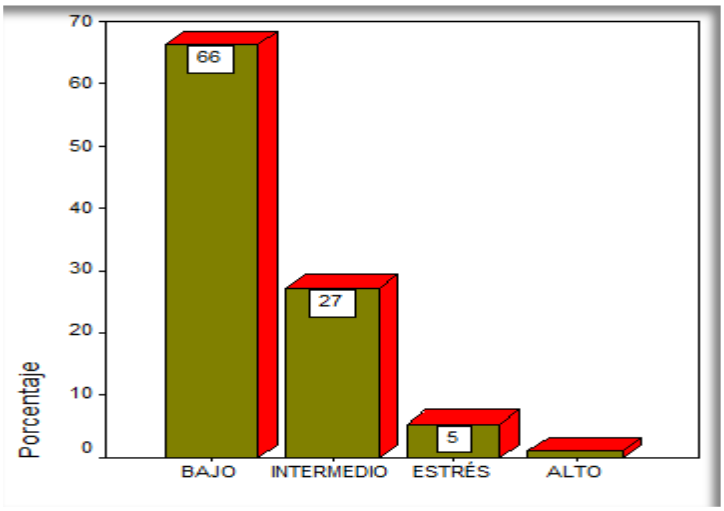
Tenemos un 27,2% los funcionarios indican que ocasionalmente les causa estrés el hecho de que la institución carezca de dirección y objetivos, seguido del 25,0% que opto por la opción raras veces, el 19,6% para la opción nunca, 18,5 para algunas veces, 6,5 para frecuentemente y por último el 3 % menciona que generalmente esta situación provoca estrés en los funcionarios públicos

b.) Dimensión parámetros organizacionales

TABLA 2 PARÁMETROS ORGANIZACIONALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	61	66,3	66,3	66,3
	INTERMEDIO	25	27,2	27,2	93,5
	ESTRÉS	5	5,4	5,4	98,9
	ALTO	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Gráfico N° 2



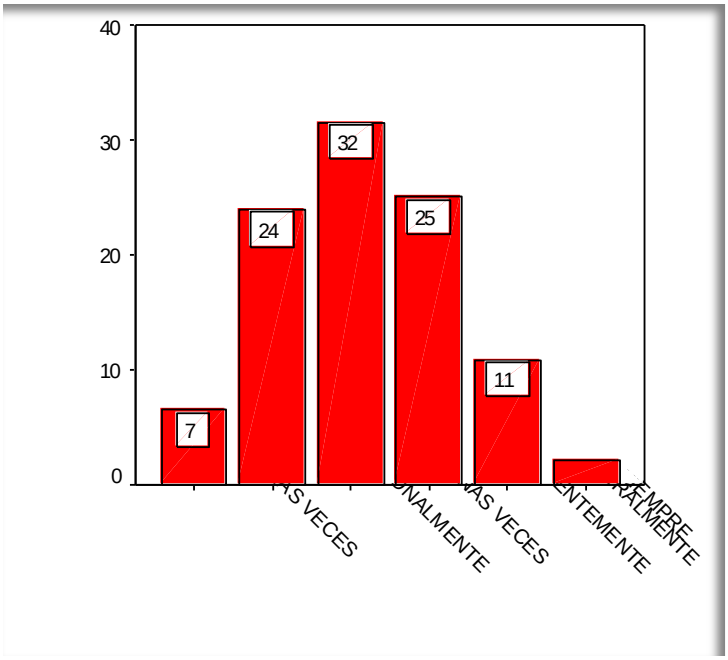
Haciendo un análisis de los anteriores gráficos podemos concluir expresando que dentro de la dimensión de parámetros organizacionales el 66% de los participantes tiene un nivel bajo de estrés, seguido de un 27% que muestra un nivel de estrés intermedio y que solo el 5% tiene estrés, dentro de esta dimensión, finalmente solo el 1.1% tiene un alto estrés laboral.

c.) Dimensión estructura organizacional

TABLA No 3 RENDIRLE INFORMES A MIS SUPERIORES Y A MIS SUBORDINADOS ME ESTRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RARAS VECES	6	6,5	6,5	6,5
	OCASIONALMENTE	22	23,9	23,9	30,4
	ALGUNAS VECES	29	31,5	31,5	62,0
	FRECUENTEMENTE	23	25,0	25,0	87,0
	GENERALMENTE	10	10,9	10,9	97,8
	SIEMPRE	2	2,2	2,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 3



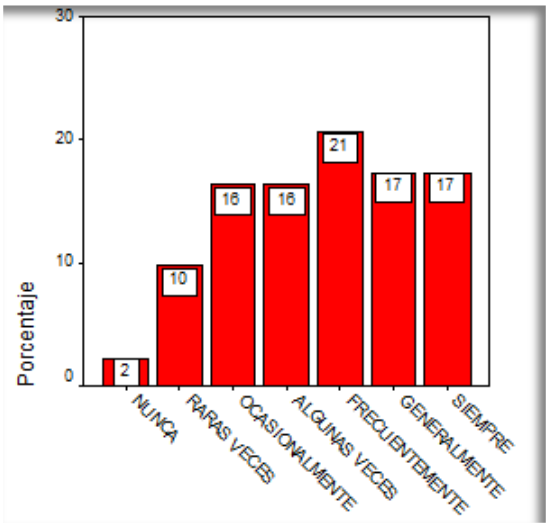
En los resultados anteriores, se puede observar que para el 31.5% rendirle informes a los superiores y subordinados algunas veces es causa de estrés, para el 25,0% frecuentemente el 23,9 opto por la respuesta ocasionalmente, el 10,9% generalmente, 6,5% dice que raras veces y finalmente el 2.2% de los participantes expresa que siempre, es causa de estrés.

d.) Dimensión Institucional

TABLA 4 EL QUE LAS PERSONAS QUE ESTÁN A MI NIVEL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN TENGAMOS POCO CONTROL SOBRE EL TRABAJO ME CAUSA ESTRÉS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	2,2	2,2	2,2
	RARAS VECES	9	9,8	9,8	12,0
	OCASIONALMENTE	15	16,3	16,3	28,3
	ALGUNAS VECES	15	16,3	16,3	44,6
	FRECUENTEMENTE	19	20,7	20,7	65,2
	GENERALMENTE	16	17,4	17,4	82,6
	SIEMPRE	16	17,4	17,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 4



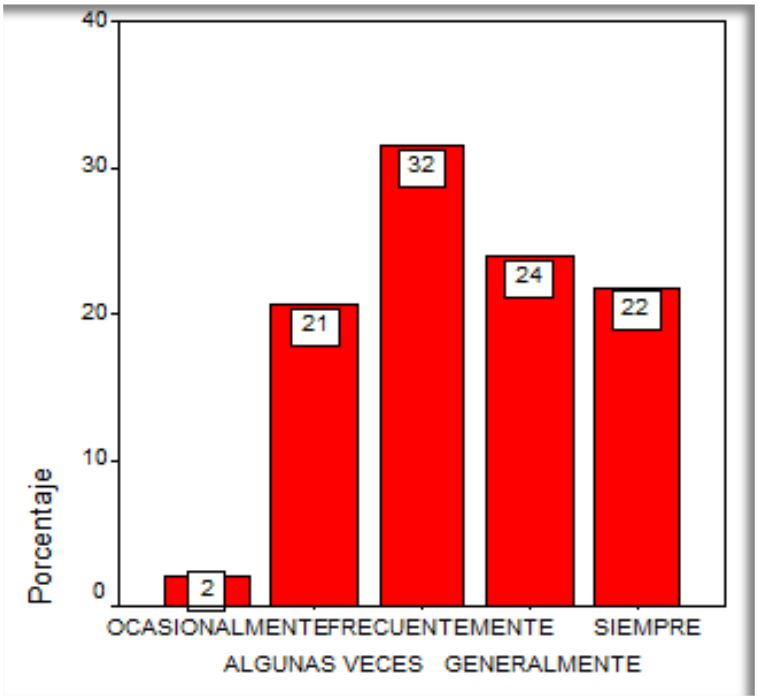
En el cuadro anterior observamos que para el 20.7% de los participantes el hecho de que las personas que están a su mismo nivel dentro de la institución ejerzan poco control en el trabajo frecuentemente les causa estrés, el 17,4% se repite para las opciones generalmente y siempre, seguido del 16,4% que indica que ocasionalmente y algunas veces, les provoca estrés, solo el 9,8% respondió raras veces y finalmente el 2,2% menciona que nunca es motivo de estrés, siendo este el resultado más b

e.) Dimensión administrativa.

TABLA 5 EL QUE SE MANEJE MUCHO PAPELEO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ME CAUSA ESTRÉS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OCASIONALMENTE	2	2,2	2,2	2,2
	ALGUNAS VECES	19	20,7	20,7	22,8
	FRECUENTEMENTE	29	31,5	31,5	54,3
	GENERALMENTE	22	23,9	23,9	78,3
	SIEMPRE	20	21,7	21,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Gráfico N° 5



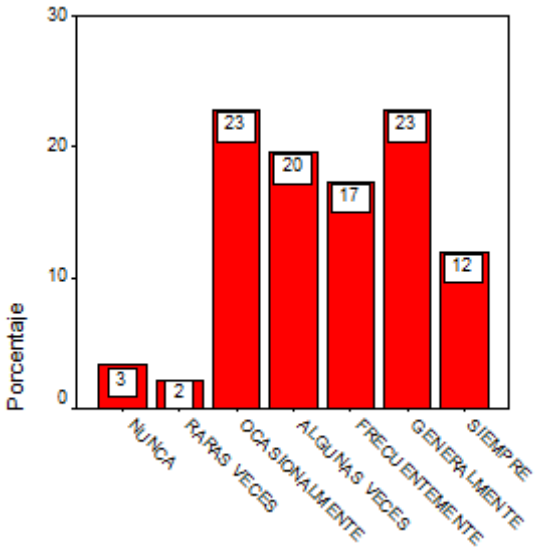
Para el ítem, sobre el manejo de mucho papeleo, como resultado más alto tenemos al 31.5% para los participantes que eligieron la opción frecuente es motivo de estrés, seguido de un 23.9% para la opción generalmente, el 21,7 para siempre, 20,7% para algunas veces y en un porcentaje menor esta la respuesta ocasionalmente con un 2.2%.

f.) Dimensión Organica

TABLA 6: EL QUE NO RESPETEN A MIS SUPERVISORES, A MI Y ALOS QUE ESTAN DEBAJO DE MI, ME CAUSA ESTRÉS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	3,3	3,3	3,3
	RARAS VECES	2	2,2	2,2	5,4
	OCASIONALMENTE	21	22,8	22,8	28,3
	ALGUNAS VECES	18	19,6	19,6	47,8
	FRECUENTEMENTE	16	17,4	17,4	65,2
	GENERALMENTE	21	22,8	22,8	88,0
	SIEMPRE	11	12,0	12,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 6



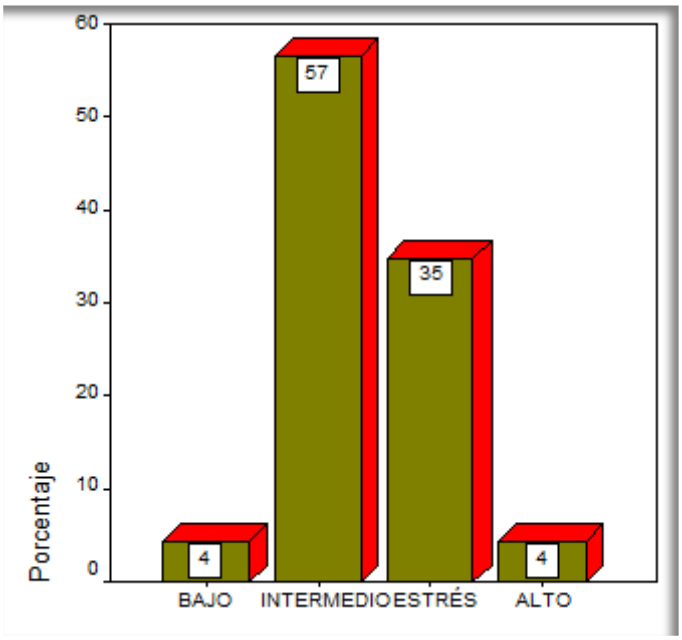
En el cuadro y el grafico anterior se muestra que en un 22.8% los participantes manifestaron que ocasionalmente y generalmente se sienten estresados ante el hecho de que no los respeten a ellos y a sus supervisores, seguido de un 19.6% que eligió la opción Algunas veces, el 17,4% que opto por la respuesta frecuentemente, el 12.0% que escogió la opción siempre, el 3,3 con la opción nunca y como porcentaje más bajo esta la respuesta raras veces es motivo de estrés con un 2,2%.

g.) Dimensión Organizacional

TABLA 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	4	4,3	4,3	4,3
	INTERMEDIO	52	56,5	56,5	60,9
	ESTRÉS	32	34,8	34,8	95,7
	ALTO	4	4,3	4,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 7



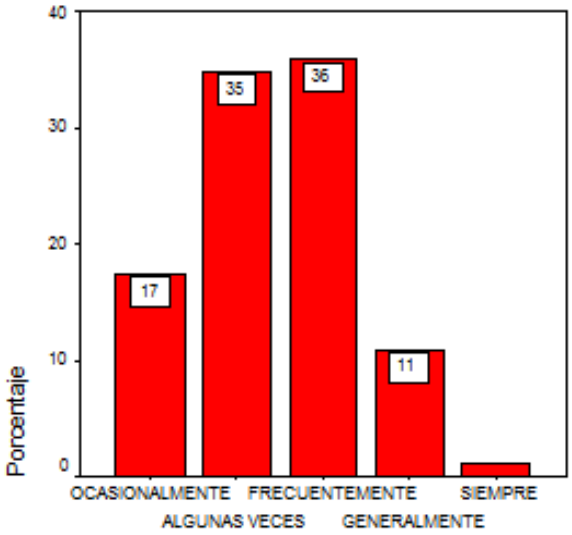
En conclusión para la dimensión de estructura organizacional tenemos los siguientes resultados: un 56,5% para el nivel intermedio de estrés, el 34.8% para el estrés como tal y un 4,3% para el nivel alto y bajo de estrés, así llegamos a la conclusión que dentro de la dimensión hay un nivel intermedio de estrés en esta categoría.

h.) Dimensión territorio organizacional

TABLA 8: EL QUE NO ESTE EN CONDICIONES DE CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE MI AREA DE TRABAJO ME PRODUCE ESTRÉS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OCASIONALMENTE	16	17,4	17,4	17,4
	ALGUNAS VECES	32	34,8	34,8	52,2
	FRECUENTEMENTE	33	35,9	35,9	88,0
	GENERALMENTE	10	10,9	10,9	98,9
	SIEMPRE	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 8



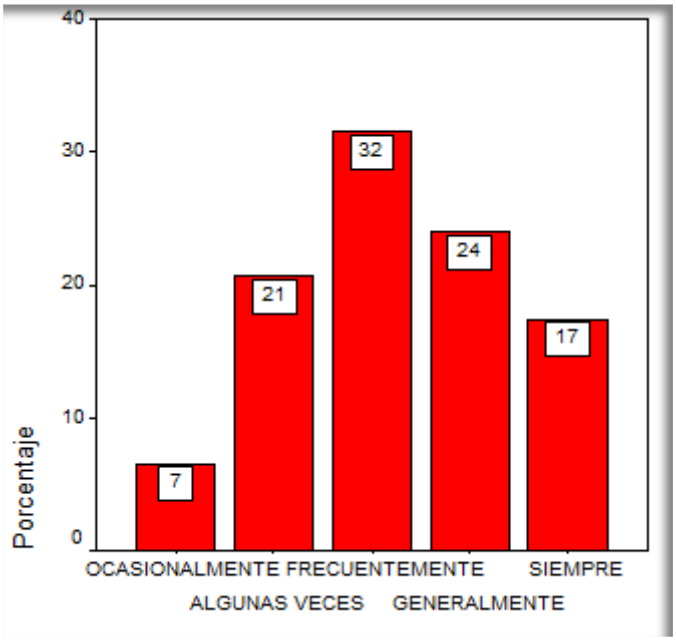
En el cuadro y grafico anterior podemos observar que el 35.9% de los participantes, respondieron que, Frecuentemente les produce estrés el hecho de no controlar las actividades de su área de trabajo, el 34.8% respondió, algunas veces el 17,4% indica que ocasionalmente, el 10,9% dice que generalmente y solo el 1,1% de los participantes expresa que esta situación siempre les provoca estrés.

i.) Dimensión infraestructura.

TABLA 9: EL NO TENER ESPACIO PRIVADO EN MI TRABAJO ME ESTRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OCASIONALMENTE	6	6,5	6,5	6,5
	ALGUNAS VECES	19	20,7	20,7	27,2
	FRECUENTEMENTE	29	31,5	31,5	58,7
	GENERALMENTE	22	23,9	23,9	82,6
	SIEMPRE	16	17,4	17,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 9



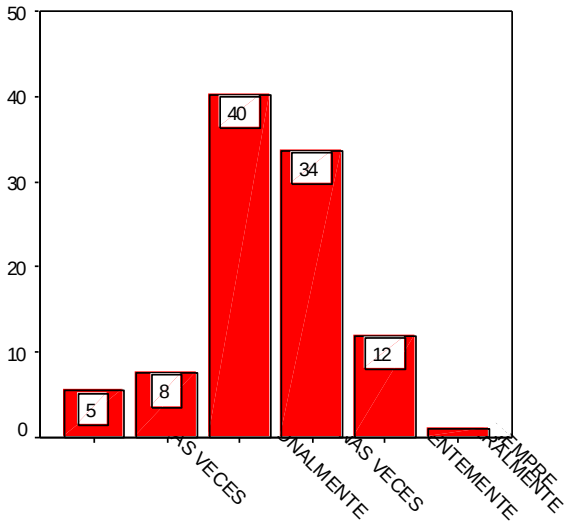
En el cuadro y grafico anterior podemos observar que el 31,5% de los participantes, respondió que, Frecuentemente les produce estrés el hecho de no tener un espacio privado en el trabajo, el 23.9% opto por la opción, generalmente el 20,7 % indica que algunas veces, el 17,4% dice que siempre y finalmente como resultado más bajo esta el 6,5% de los participantes que refiere que esta situación ocasionalmente les provoca estrés.

j.) Dimensión interpersonal.

TABLA 10: EL QUE TENGA QUE TRABAJAR CON MIEMBROS DE OTROS DEPARTAMENTOS ME ESTRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RARAS VECES	5	5,4	5,4	5,4
	OCASIONALMENTE	7	7,6	7,6	13,0
	ALGUNAS VECES	37	40,2	40,2	53,3
	FRECUENTEMENTE	31	33,7	33,7	87,0
	GENERALMENTE	11	12,0	12,0	98,9
	SIEMPRE	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 10



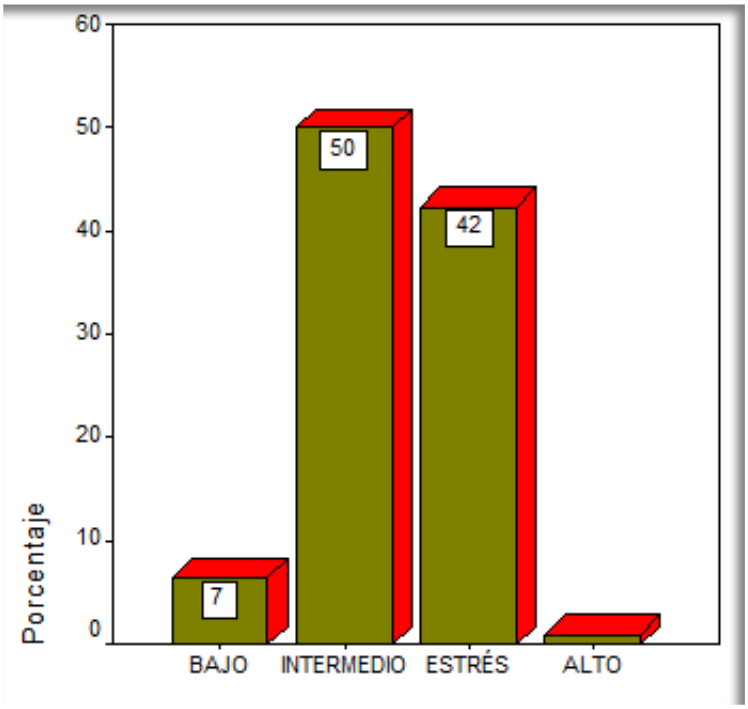
Para el ítem, de relaciones interpersonales el puntaje más alto 40,2% para los participantes que respondieron que algunas veces esta situación les produce estrés, seguido de un 33.7% con la respuesta Frecuentemente, el 12,0% para la opción generalmente, 7,6 % para ocasionalmente, 5,4% es para la respuesta raras veces y finalmente el porcentaje más bajo 1.1% corresponde a la opción siempre es causa de estrés.

k.) Dimension territorio organizacional

TABLA 11: TERRITORIO ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	6	6,5	6,5	6,5
	INTERMEDIO	46	50,0	50,0	56,5
	ESTRÉS	39	42,4	42,4	98,9
	ALTO	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 11



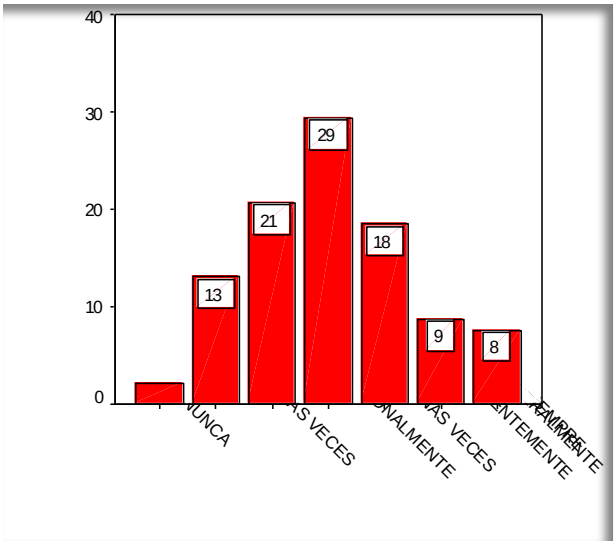
En conclusión y de acuerdo a los resultados estadísticos, para la dimensión de territorio organizacional se obtuvo un 50% para el nivel de estrés intermedio, seguido de un 42,4% para el estrés como tal, un 6,5 % para el nivel estrés bajo y finalmente el 1,1 para el nivel estrés alto

k) Dimensión tecnología.

TABLA 11: EL QUE EL EQUIPO DISPONIBLE PARA LLEVAR A CABO MI TRABAJO SEA LIMITADO Y ESTRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	2,2	2,2	2,2
	RARAS VECES	12	13,0	13,0	15,2
	OCASIONALMENTE	19	20,7	20,7	35,9
	ALGUNAS VECES	27	29,3	29,3	65,2
	FRECUENTEMENTE	17	18,5	18,5	83,7
	GENERALMENTE	8	8,7	8,7	92,4
	SIEMPRE	7	7,6	7,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 11



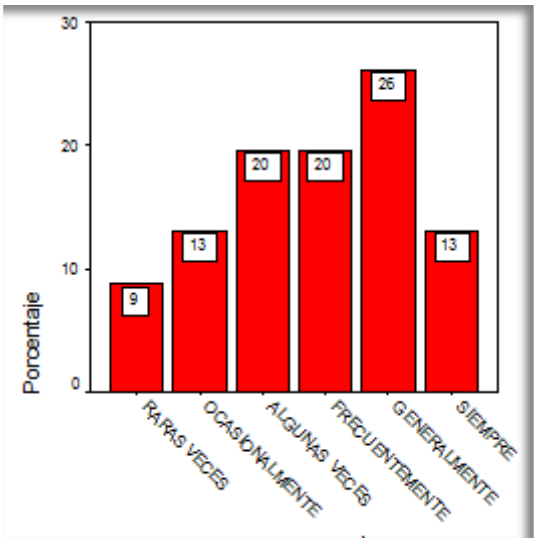
Para el 29,3% de los participantes trabajar con equipo tecnológico limitado algunas veces les provoca estrés, para el 20,7% ocasionalmente es motivo de estrés, el 18,5% indica que frecuentemente, el 13,0% y raras veces, el 8,7% escogió la opción generalmente, el 7,6% menciona que siempre y como resultado más bajo tenemos a la respuesta nunca es fuente de estrés con el 2,2%.

l.) Dimensión procedimientos técnicos

TABLA 12: EL NO TENER EL CONOCIMIENTO TÉCNICO PARA COMPETIR DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ME ESTRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RARAS VECES	8	8,7	8,7	8,7
	OCASIONALMENTE	12	13,0	13,0	21,7
	ALGUNAS VECES	18	19,6	19,6	41,3
	FRECUENTEMENTE	18	19,6	19,6	60,9
	GENERALMENTE	24	26,1	26,1	87,0
	SIEMPRE	12	13,0	13,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Grafico N° 12



El 26.1%, de los participantes el no tener el conocimiento técnico para competir dentro de la institución generalmente le causa estrés, los funcionarios eligieron en un 19,6% las respuestas frecuentemente y algunas veces es causa de estrés, luego en un porcentaje de 13,0 % están las respuestas ocasionalmente y siempre, para finalmente tener como resultado más bajo al 8,7% para la opción raras veces es motivo de estrés.

TABLA 13

FUNCIONALIDAD Y SATISFACCION LABORAL * ESTRES LABORAL

			ESTRES LABORAL			
			BAJO	INTERMEDIO	ESTRÉS	Total
FUNCIONALIDAD FAMILIAR	RANGO MEDIO	Recuento	0	0	5	5
		% del total	,0%	,0%	5,4%	5,4%
	MODERADAMENTE BALANCEADA	Recuento	0	44	21	65
		% del total	,0%	47,8%	22,8%	70,7%
	BALANCEADA	Recuento	3	19	0	22
		% del total	3,3%	20,7%	,0%	23,9%
Total		Recuento	3	63	26	92
		% del total	3,3%	68,5%	28,3%	100,0%

TABLA 14

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTRES LABORAL

			ESTRES LABORAL			
			BAJO	INTERMEDIO	ESTRÉS	Total
	RANGO MEDIO	Recuento	0	0	5	5
		% del total	,0%	,0%	5,4%	6,4%
	MODERADAMENTE BALANCEADA	Recuento	0	40	21	65
		% del total	,0%	43,8%	22,8%	70,7%
	BALANCEADA	Recuento	3	19	0	22
		% del total	3,3%	20,7%	,0%	23,9%
Total		Recuento	3	63	26	92
		% del total	3,7%	68,5%	26,3%	100,0%

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

a) La presente investigación nace de una problemática presentada en nuestra sociedad, debido al movimiento social político y económico que se presenta en el departamento de La Paz, aparece el conocido estrés laboral como que si bien es necesario para mantenernos activos en las diferentes facetas de nuestra vida, es también causa de muchas desequilibrios a nivel físico y psicológico y también provoca consecuencias en el desarrollo general del trabajador que se estresa en su ámbito laboral debido a factores que no puede controlar o que sobrepasan sus capacidades, dichas consecuencias son reflejadas en otros ámbitos sociales como ser la familia. El Trabajo y la familia son las dos esferas fundamentales donde se desarrolla la persona, ambas se interrelacionan de tal manera que una va a influir en la otra en diferentes niveles y por tratarse de los dos ámbitos más importantes del ser humano estas se relacionan entre sí.

b) Con lo que respecta a la variable estrés laboral entendida como "la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas". Que aparecen cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia institución.

c) Podemos mencionar que la mayoría de los funcionarios públicos no presentan signos y síntomas de estrés laboral en lo referido a los parámetros organizacionales, ya que, para ellos no comprender la misión, metas de la organización o la forma en que trabaja la institución Raras veces les causa estrés, pero se sienten frecuentemente estresados cuando las políticas de la institución impiden su buen desempeño, y ocasionalmente estresados cuando la organización carece de dirección y objetivos.

d) En la dimensión que reúne la Misión, Visión, Valores y Políticas acerca de cómo se desarrollara la institución, el carácter de la organización, la atmósfera particular propia de su esquema productivo, existe un buen porcentaje de funcionarios que muestran inicios significativos de estrés laboral, provocando un clima que va a condicionar la conducta de los empleados generando un clima tenso, relajado, cordial o no. Todo ello produce distintas reacciones en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.

e) En la dimensión de inteligencia emocional se observa una clara evidencia de a mayor grado de inteligencia emocional mejor control y afrontamiento del estrés laboral e indicadores de mayor satisfacción en el trabajo-

f) Los resultados muestran que la baja inteligencia emocional produce una baja capacidad de afrontamiento a los problemas en el trabajo como a las dificultades en el espacio de las relaciones interpersonales generando estrés laboral e insatisfacción con las tareas del trabajo.

g) Respecto a la satisfacción laboral La estructura organizacional refleja la división jerárquica de los empleados de las diferentes líneas expresado en los organigramas.

h) Los funcionarios públicos manifiestan los primeros síntomas significativos de estrés laboral en lo que se refiere a la Estructura Organizacional porque el rendirle informes a los superiores y a los subordinados los estresa y produce menor satisfacción laboral o el no tener el control del trabajo y manejar mucho papeleo frecuentemente les hace sentir estresados, igual que cuando no respetan a los supervisores a los mismos compañeros de trabajo o a los trabajadores de cargos inferiores.

i) La estructura organizacional es un factor estresante y de baja satisfacción laboral ya que ahí mismo se observa el sistema de mando formal y las normas establecidas, la carga burocrática de la institución y la posición del individuo dentro de la organización el control que ejerce el funcionario sobre su trabajo, para el logro de su satisfacción y buen desempeño.

j) En la dimesion Territorio organizacional, que se refiere a la autonomía física y laboral (toma de decisiones) que puedan tener los empleados y su relación con otras unidades de trabajo, en esta dimensión existe estrés laboral y baja satisfacción en el trabajo los funcionarios ya presentan signos y síntomas significativos la territorialidad es un potente estresor, y sobre todo cuando se trabaja en territorios ajenos o es invadido el territorio propio. Ya que en este espacio el funcionario trabaja estudia piensa analiza juega descansa por eso llega a tener un sentido de propiedad intenso.

k) Los funcionarios públicos manifiestan que frecuentemente se estresan cuando no están en condiciones de controlar su área de trabajo y no contar con un espacio privado en la oficina, y algunas veces se estresan cuando trabajan con los miembros de otros departamentos.

l) Así mismo en la dimensión Tecnología que es el factor que reúne, las herramientas de trabajo que contribuyen a optimizar el manejo y procesamiento de la información, las comunicaciones y los recursos disponibles, los funcionarios públicos expresan que cuando el equipo de trabajo disponible no es suficiente para llevar a cabo su trabajo o esto le impide que su labor sea de calidad, algunas veces, les causa estrés, y que no tener el conocimiento técnico, los pone más estresados todavía**,** este factor también toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo de poder responder adecuadamente a las exigencias tecnológicas, en esta dimensión los funcionarios ya presentan un nivel intermedio de estrés, con inicios de signos y síntomas significativos además de momentos de desequilibrio y tensión especialmente los que dan bajos correlatos de inteligencia emocional.

m) La tecnología es de alto valor estresante dependiendo de la disponibilidad de recursos con que la organización dota a sus empleados para su acción, acordes con los requerimientos y exigencias laborales, así como a la capacitación para el uso de la tecnología respectiva.

n) Los funcionarios públicos de la institución dentro de la dimensión Influencia de líder, que se refiere a la posición de autoridad y poder que ejerce el líder del grupo, en función de la estructura jerárquica de la organización, indican sentirse estresados frecuentemente y con baja satisfacción laboral cuando ven que su supervisor no da la cara por ellos, mucho más cuando no los respeta y cuando no se preocupa por su bienestar si a esto añadimos que sienten que el supervisor no confía en su trabajo nos encontramos con funcionarios con estrés laboral manifestado en signos y síntomas significativos.

o) La influencia del líder, puede ser vista como un potente estresor, la posición de líder le da autoridad y poder, referida esta última a la influencia como: legitimador, gratificante y al mismo tiempo punitivo como experto y referente, los supervisores a los que se les percibe como expertos y referentes son efectivos para lograr metas de desempeño, lo contrario de los legitimadores y castigadores que influyen en el bajo rendimiento y satisfacción del individuo.

p) En la dimensión cohesión grupal que es la integración y respaldo entre los miembros del grupo de trabajo, producto del entendimiento de los valores y objetivos organizacionales, los funcionarios públicos están estresados laboralmente es decir se presentan momentos en los que el trabajador se siente incapaz de poder responder a las exigencias de su ambiente y esto provoca que se ponga ansioso, tenso, irritable. Generalmente se sienten estresados porque no son parte de un equipo de trabajo que los colabore estrechamente y frecuentemente.

q) La disgregación o falta de cohesión de un grupo para el cumplimiento de los objetivos de trabajo es un factor estresante y de baja satisfacción laboral en la institución los trabajadores y supervisores requieren del respaldo del grupo de trabajo para presentarse como una persona que se identifica con la institución y con la labor desempeñada, el trabajador necesita más apoyo para realizar sus metas particulares en beneficio personal y colectivo esto no ocurre en la institución por ello estos factores están provocando estrés.

r) En la dimensión cohesión organizacional mejor entendida como la integración y respaldo entre las diversas unidades de la organización producto del entendimiento de los valores y objetivos organizacionales concluimos que la mayoría de los trabajadores esta estresado laboralmente presentando signos, síntomas significativos que aún no son de gravedad o no vienen con estados de agresividad pero los invitan a estar muy alertas y a intervenir en ello, porque ellos sienten que su equipo no los respalda en sus metas, y que no se protegen cuando el jefe les hace injustas demandas, además de no recibir la ayuda técnica cuando lo necesitan, estas situaciones los pone generalmente estresados y tensos, con cambios de humor y muestras de preocupación. El medio ambiente precisamente organizacional influye directamente en la percepción del estrés, particularmente las áreas de clima organizacional, satisfacción laboral y soporte del grupo, estilo de supervisión y calidad de relaciones con los superiores, así como la estructura organizacional.

3. RECOMENDACIONES

La ausencia de programas de generación de habilidades de afrontamiento de problemas, en ésta investigación tomados como habilidades de la inteligencia emocional, dentro de una institución al servicio público, caso GAMLP del departamento de tramites genera según los resultados de la investigación una fáctica interpretación de estrés laboral y baja satisfacción laboral que por tanto, al mismo tiempo, producen bajos indicadores de productividad, a su vez generando despidos renuncias y otros que crean crisis y sobresaltos por lo que se recomendaría la creación de un departamento de salud laboral donde se incluyan los servicios de evaluación continua de indicadores de estrés laboral y satisfacción en el trabajo con la aplicación de instrumentos científicos y fácticos además de capacitación y asistencia tomando en cuenta las habilidades de la inteligencia emocional que está sujeta a una capacitación constante de afrontamiento a problemas en el espacio de las relaciones interpersonales .de la institución.

CAPITULO VI BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- Senge, P. LA DANZA del cambio editorial Bogotá,2000
- Alles, Martha. (2002) Desempeño por competencias Evaluación de 360 grados. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Anastasi, A. (1076). Psicologia Laboral. Buenos Aires: Editorial Capelusz.
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Porter M. Estrategia competitiva.Editorial Continental Mexico. 1997
- Carrión, S. (2001). Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica para conseguir: Salud, Inteligencia, y bienestar Emocional. Madrid España: Editorial EDAF, S.A.
- Chiavenato, I. (1999). Administración del Recurso Humano. Quinta Edición. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Lucas H. conceptos de los sistemas de Información. Editorial Mchi Argentina 1996.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Bogotá: Editorial Norma.
- Chianenato I. gestión de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Colombia 2002
- Fernández Berrocal, P.; Alcaide, R.; Domínguez, E.; Fernández-McNally, C.; Ramos, N. S.; Ravira, M.: Adaptación al castellano de la escala rasgo de metaconocimiento sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares. Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica 1 998; 1:83–84
- Goleman, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional. Estados Unidos: Editorial Bantam Books.
- GÍL´ADÍ, D. (2000). Inteligencia Emocional en la Práctica. España: Editorial McGraw – Hill.
- Goleman, Daniel. (1998). La inteligencia Emocional en la Empresa. Argentina: B Argentina, S.A.
- Hernandez, R. Fernandez, C. Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México D. F: Mc Graw-Hill.
- Hugh, Coolican. (1997). Métodos de Investigación y estadística en Psicología. México D. F: El Manual Moderno.

- Odiorme, George. (1976). Adminisración de Personal. Buenos Aires: El Ateneo.
- Padilla, G. Inzunza, M. Alcyone S.A. (1994). Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psycohological Association. México D.F: El Manual Moderno.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pretince Hall.
- Salovey, J y Mayer, D (1990). Inteligencia Emocional. México: Editorial McGraw – Hill.
- Shapiro, Lawrence. (1997). La Inteligencia Emocional de los Niños. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Acosta Fernández Martin "Factores psicosociales y salud mental en el trabajo" primera edición México 2006.
- Alcalde de Hoyos Javier, "Estrés laboral informe técnico de estrés en el lugar de trabajo", Plan integral de salud junio 2010. Andalucía.
- Barcelata Eguiarte Blanca Estela "Patrones de interacción familiar de madres y padres generadores de violencia" universidad de México, Marzo 2005.
- Brofman Epelbaum Jacobo José "Síndrome bournout y ajuste marital en un organismo internacional" Revista Ajayu, 2007 Universidad Católica boliviana "San Pablo" revisado el 10 de febrero 2014.
- Brofman Epelbaum Jacobo José Síndrome bournout y ajuste marital en un organismo internacional revista Ajayu, 2007 universidad católica boliviana "San Pablo" revisado el 30 abril 2014.
- Campos Durán María Antonieta "El estrés laboral" Universidad de el Salvador 18 de abril de 2006.
- Carmen G. Hidalgo C. Eduardo Carrasco B. "Salud Familiar: un Modelo Integral en la Atención Primaria" Texto Universitario Facultad de Cs. Sociales; Ediciones Universidad Católica de Chile; Santiago Chile 1999.
- Damasco Martha Alfonso "Diagnostico de estrés laboral en la gerencia media de Merck Sharp y Dohm" Caracas Venezuela Abril 2001.
- Haro Abad "Tratamientos Psicosociales Terapia Familiar" Coordinador Barcelona 2000.
- La Prensa 27 abril 2013 articulo "El estrés y sus consecuencias" La Paz Bolivia.

- Minuchin S. “Familias y Terapia Familiar”, Editorial Crónica. Barcelona 1977.
- Periódico de circulación nacional La patria 6 Junio 2011 Articulo “Disfuncionalidad familiar afecta seriamente la seguridad del hogar”.
- Periódico El País periodista Diego Ferreira 12 de julio 2013.
- Periódico cambio Artículo “estrés laboral afecta a seis de 10 paceños” fecha: 2011-10-13 Sección Sociedad La Paz – Bolivia.
- Ramírez Lucia “El funcionamiento familiar en familias con hijos drogodependientes” valencia 2007 (tesis doctoral).
- Ramirez Lumbrera Clara Eugenia “Funcionalidad Familiar y enfermedad crónica infantil” Mexico 2004.
- Ruiz Villafranca Raúl “Riesgos psicosociales en los empleados de la administración pública de Madrid”, Primera Edición Noviembre 2006
- Valladares González Anay Marta “La familia. Una mirada desde la Psicología” MediSur, vol. 6, núm. 1, 2008 Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos Cuba.

Bibliografía del Internet

- http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=22920 de diciembre, 2009.
- http://www.elpais.com.uy/el-empresario/absorbe-exceso-familia-pasa-factura.html; cuando el trabajo Absorbe en exceso la familia pasa la factura.
- http://www.fmbolivia.net/noticia24706-la-depresion-es-la-segunda-causa-de-internacion-en-bolivia.html articulo2011/05/04 - 01, Santa Cruz
- http://www.gestiopolis.com/economia-2/estres-social-nucleo-familiar-impacto-educacion.htm autor Héctor Gerardo Toledo rosillo articulo El estrés social en el núcleo familiar y el impacto en la educación” 01-03- 2013
- http://www.noticiasbo.com/noticias/habitantes alteños_son_quienes_sufren_violencia_intrafamiliar.htm
- http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180020298002 Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información.