

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

3

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
DE ESTRATEGIA EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIÓN)

**"NUEVAS ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNICACIÓN CUBANA"**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (ORGANIZACIÓN)

70-477



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**A MIS PADRES.**  
**A MI HIJO VICTOR MANUEL.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Quiero agradecer en primer lugar al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que como parte del intercambio docente con Cuba, ha hecho posible que pueda cursar esta maestría en Administración de Organizaciones

A la División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se hizo realidad éste propósito de superación personal.

Al Gobierno de la República de Cuba que como parte de los esfuerzos que realiza para contar con el personal de más alta calificación en todas las ramas de la economía, me brindó esta posibilidad.

Al Dr. José Ramón Torres Solís, asesor de tesis, quien desde un inicio mostró su interés en ofrecerme toda su colaboración para la realización de ésta investigación.

Me gustaría además expresar mis agradecimientos a todos aquellos amigos y compañeros que a lo largo de la elaboración de esta investigación me han prestado su orientación, apoyo y colaboración, muy en especial al Licenciado Héctor Ramírez.

Hago además, especial mención a Araceli Castañón por el apoyo brindado.

A todos.

**MUCHAS GRACIAS.**

# ÍNDICE.

	<b>Pag.</b>
<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Antecedentes de la Investigación.</b>	<b>5</b>
1.1 Situación actual del mercado laboral en Cuba.	6
1.2 El perfeccionamiento empresarial en Cuba.	8
1.3 Estudios de las ciencias de la administración en Cuba.	11
1.4 Situación laboral de la empresa donde se desarrollará la investigación.	12
<b>Capítulo 2 Marco de conceptos y teorías.</b>	<b>15</b>
2.1 El cultivo del camarón.	16
2.1.1 La acuicultura.	16
2.1.2 El cultivo del camarón en el mundo.	17
2.1.2.1. Información básica sobre el cultivo del camarón.	17
2.1.2.2. Los países productores.	18
2.1.2.3. Los países consumidores.	20
2.2 La industria pesquera en Cuba.	21
2.2.1 Desarrollo y perspectivas.	21
2.2.2 Marco Jurídico.	24
2.2.3 La camaronicultura en Cuba.	29
2.2.3.1 Surgimiento y desarrollo.	29
2.2.3.2 Visión, misión, objetivos y estructura organizacional.	30
2.3 La planeación estratégica.	33
2.4 La productividad.	36
2.5 El comportamiento humano en las organizaciones.	37
2.5.1 La cultura organizacional.	37
2.5.2 El Liderazgo.	40
2.5.3.1 Teorías o modelos de liderazgo.	42
2.5.3 Motivación y persuasión.	58
2.5.3.1 Teorías y modelos de motivación.	61
2.5.3.2 La persuasión como herramienta de motivación.	71
2.5.4 Manejo de conflictos.	77
2.5.4.1 El conflicto. Sus etapas y clasificación.	77
2.5.4.2 Administración de conflictos.	83
2.3.5 La comunicación en la organización.	86
2.5.5.1 El proceso de la comunicación.	88
2.5.5.2 Redes de comunicación informal dentro de la organización.	91
2.5.5.3 Comunicación efectiva dentro de la organización.	92
<b>Capítulo 3 Metodología de la Investigación.</b>	<b>95</b>
3.1 Planteamiento del problema.	96
3.1.1 Preguntas de investigación.	97
3.2 Justificación de la investigación.	97
3.3 Objetivos de la investigación.	98
3.3.1 Objetivos generales.	98
3.3.2 Objetivos específicos.	98

3.4	Hipótesis de la investigación.	99
3.4.1	Hipótesis generales de investigación.	99
3.4.2	Hipótesis nula.	99
3.4.3	Hipótesis alternativas.	99
3.5	Variables de investigación.	99
3.5.1	Variable dependiente.	100
3.5.2	Variables independientes.	100
3.5.3	Definición conceptual.	100
3.5.4	Definición operacional.	101
3.6	Diseño y tipo de Investigación.	102
3.6.1	Diseño de la investigación.	102
3.6.2	Tipo de investigación.	103
3.7	Establecimiento de la población y determinación de la muestra.	103
3.7.1	Población.	103
3.7.2	Diseño de la muestra.	103
3.7.3	Tamaño de la muestra.	104
3.8	Instrumentos de investigación.	107
3.8.1	Confiabilidad y validez del instrumento.	108
3.8.2	Validez de constructo.	110
3.8.3	Justificación de cuestionarios.	111
<b>Capítulo 4</b>	<b>Resultados. Análisis y discusión.</b>	<b>116</b>
4.1	Aplicación de cuestionarios.	117
4.2	Tabulación de datos y procesamiento estadístico.	117
4.3	Resultados del análisis de la cultura organizacional.	120
4.4	Resultados del análisis del liderazgo en la organización.	122
4.5	Resultados del análisis de motivación y persuasión.	122
4.6	Resultados del análisis de manejo de conflictos.	124
4.7	Resultados del análisis de comunicación organizacional.	124
4.8	Estadística No Paramétrica.	125
4.9	Análisis multivariados.	127
4.10	Diagnóstico organizacional.	131
4.10.1	Fortalezas, debilidades y áreas de oportunidades de la organización.	132
4.10.2	El cambio en función de las variables estudiadas.	133
4.10.3	Evaluación de los conflictos que por el cambio.	134
<b>Capítulo 5</b>	<b>Propuesta de cambio organizacional.</b>	<b>135</b>
5.1	Selección de las estrategias fundamentales para la administración de los Recursos Humanos que garanticen fortalezas a la organización.	136
5.2	Beneficios esperados y costos estimados del nuevo sistema de administración de los Recursos Humanos.	139
5.3	Diseño de las nuevas estrategias de administración de los Recursos Humanos en la organización.	141
	<b>Conclusiones y Recomendaciones.</b>	<b>152</b>
	<b>Glosario de Términos y Siglas.</b>	<b>158</b>
	<b>Anexos.</b>	<b>162</b>
	<b>Bibliografía.</b>	<b>194</b>

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se desarrolló en una empresa dedicada al cultivo artificial del camarón en Cuba, subordinada al Ministerio de la Industria Pesquera, organismo rector en este país de las actividades pesqueras.

Dentro de los resultados más sobresalientes obtenidos por el Ministerio de la Industria Pesquera en Cuba, en estos últimos cinco años podemos destacar el crecimiento de la captura bruta (de 94 000 toneladas en 1994 a 144 900 en 1999); la multiplicación por dos de la camaronicultura y por cuatro de la acuicultura.

También en ese tiempo el MIP aportó alrededor de 500 millones de dólares a la Caja Central del Estado, todas sus asociaciones pesqueras fueron rentables, incluida la flota mercante, que lo logró en febrero último después de 41 años de pérdidas.

La producción mercantil y las ventas se multiplicaron más de 3,5 veces respecto al inicio del quinquenio; el salario medio creció un 17 %, la productividad aumentó 2,6 veces, el gasto de salario por peso de producción disminuyó un 20 %, se redujo el consumo de portadores energéticos en un 56 % y la flota pesquera renovó su parque con 500 barcos.

Entre sus objetivos estratégicos hasta el año 2005 el MIP incluye alcanzar para entonces ingresos totales por la actividad pesquera de 1 000 millones de dólares, superar las 400 000 toneladas de captura bruta y un tonelaje de peso muerto de 1,5 millones de toneladas en la flota mercante.

Estudios recientes consideran que las capturas marinas para el consumo humano han llegado al tope de sus posibilidades y que se mantendrán en el orden de los 85 millones de toneladas anuales.

Actualmente el consumo per cápita aparente promedio mundial de pescado es de 13,5 Kg/año. Si este promedio se mantuviera estable, en el año 2025, cuando la población mundial alcance los 8500 millones de personas, la demanda de productos pesqueros será de 160 millones de toneladas, por lo que el déficit solamente podrá ser cubierto mediante el desarrollo de los cultivos.

Los países desarrollados marchan a la vanguardia con tecnologías avanzadas de carácter industrial, mientras que los países subdesarrollados practican cultivos artesanales de baja productividad y no cuentan con flotas propias.

Cuba tiene una situación privilegiada en este contexto, por las siguientes razones:

Una flota mercante, dentro de parámetros mundiales, homologada por sociedades clasificadoras internacionales y con más de un millón de toneladas de capacidad de carga, temperaturas idóneas para el cultivo de especies de alto valor y deficitarias en los mercados, aguas no contaminadas, posición geográfica privilegiada, alto desarrollo educacional de nuestro pueblo y una mano de obra altamente calificada, unida a una tradición marina y pesquera.

El análisis de la situación mundial de las producciones pesqueras, del comportamiento de las capturas en nuestra plataforma y de las posibilidades actuales del sector, nos han permitido llegar a la conclusión de que el futuro crecimiento dependerá esencialmente del desarrollo de los cultivos, a partir de la introducción de los adelantos científico-técnicos en la camaronicultura, el maricultivo y la acuicultura; la introducción de nuevas especies y el desarrollo de cultivos no tradicionales como el langostino y la langosta de agua dulce entre otros; todo ello unido a la modernización y ampliación la infraestructura que asegura la captura, procesamiento, almacenamiento y transportación de los productos hasta su destino final.

El aumento y diversificación de los fondos exportables por la vía de los cultivos y la incorporación de alto valor agregado a los productos pesqueros, nos permitirá además incrementar las medidas de protección y preservación de nuestros principales recursos marinos mediante una explotación racional, basada cada vez más en criterios bio-económicos, su uso sostenible con sólidas bases científicas de manera que dependamos cada vez menos de coyunturas climatológicas.<sup>1</sup>

La camaronicultura es un sistema biotecnológico de alta complejidad que comenzó su actividad en la década de los 80's, lográndose una producción record de 2.1 Mt en un año 1999. Este resultado, es absolutamente insatisfactorio de acuerdo a lo que se espera de este cultivo, por lo cual en estos momentos se está inmerso en una etapa para el incremento de la producción en las actuales granjas, aplicando nuevas técnicas de cultivo, lo que implicaría un aumento significativo de los rendimientos alcanzados históricamente.

Para el desarrollo de las nuevas granjas, Cuba cuenta con más de 60 000 hectáreas distribuidas por toda la isla, de las cuales se encuentran en explotación solamente 2 200 hectáreas localizadas en el centro y oriente del país.

Los principios estratégicos para encauzar esta actividad están definidos como:

1. Férra disciplina técnica y tecnológica.
2. Optimización del sistema productivo de los Centros de Desove.
3. Sistema de estimulación vinculado a los resultados del trabajo.
4. Cambios organizativos y de funciones.
5. Nuevos sistemas productivos.
6. Programa de remodelación.
7. Selección y capacitación del personal.
8. Financiamiento.

Este programa no prevé que el incremento de las producciones no sea sólo por la vía de factores extensivos (mas inversiones), sino por el incremento de la eficacia de las actuales instalaciones y las futuras.

De esta manera se prevé para el 2005, en la camaronicultura: Alcanzar 100 000 toneladas de camarón de cultivo e ingresar 500 millones de dólares; en las pesquerías marinas: acopiar 50 000 toneladas de pescados y mariscos por un valor de 200 millones de dólares; en la acuicultura: un volumen de 230 000 toneladas de especies como fuente principal del consumo de pescado en el país, y obtener 45 millones de dólares por la exportación de pescado y langosta de agua dulce.

Por otra parte, tomando en cuenta las crecientes presiones globales y locales que continuarán conformando las organizaciones, la creciente internacionalización de los negocios, la competencia intensificada, la creciente competencia y los ciclos de vida de los productos más cortos, están creando la necesidad de diseñar compañías más flexibles y adaptables, que estén más descentralizadas, que sean más participativas, donde la administración de R.H. estará a la vanguardia ayudando en los cambios necesarios.

Una de las formas de mejorar la productividad, es mejorar el comportamiento humano en el trabajo por medio de la aplicación de conceptos y técnicas modernos para la administración de los Recursos Humanos que actualmente se usan en muchas organizaciones y que han mostrado ser efectivas para mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados. Las técnicas de administración de Recursos Humanos pueden impactar las utilidades de una empresa. La productividad es el problema y el personal es definitivamente una parte importante de la solución.

---

<sup>1</sup> Informe presentado por el Ministro de la Industria Pesquera de Cuba, Orlando Rodríguez Romay, en la jornada vespertina del V período de sesiones de la V Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Fuente periódico Granma, Órgano Oficial del P.C.C. Habana 16 de junio de 2000.

Teniendo en cuenta lo importante que resulta para Cuba la obtención de altos volúmenes de este producto pesquero, y considerando los factores que impiden su mejor desempeño, durante la Maestría en Administración (Organizaciones), aumentó mi interés de realizar una investigación donde pudiera comprobar la hipótesis de que el desempeño de la camaronicultura en Cuba podría ser superior si se optimizaban procesos organizacionales vinculados al comportamiento humano como son: Cultura Organizacional, liderazgo, motivación, uso de la persuasión, manejo de conflictos y comunicación organizacional.

Para realizar esta investigación apliqué un total de 7 cuestionarios correspondientes a cada uno de los procesos anteriormente citados y otro para realizar un diagnóstico integral de la organización, los cuales se aplicaron en la empresa objeto de investigación, a una muestra de 35 trabajadores. Para un mejor estudio de la población, la muestra se estratificó, correspondiendo 2 sujetos al estrato dirigentes, 9 al de técnicos y 24 al de obreros.

A todos los instrumentos se le determinó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar su confiabilidad, así como su validez, resultando satisfactorias en ambos casos.

Una vez codificados y tabulados los datos, se realizaron los análisis estadísticos utilizando el paquete SPSS 8.0 para Windows.

Dentro de los principales análisis estadísticos realizados están los siguientes:

- Estadística descriptiva para cada variable.
- Prueba Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors de normalidad.
- Pruebas de hipótesis utilizando  $\chi^2$  para probar si la muestra es representativa de la población.
- Tablas de contingencias para evaluar el grado de asociación de las variables.
- Análisis de correlación lineal para determinar las relaciones entre las distintas variables.
- Regresión lineal múltiple para determinar si las variables independientes explican el comportamiento de variable dependiente.

Con estos análisis estadísticos se determinó cual de estos procesos organizacionales es el que más incide en el aumento de la productividad, explicando su comportamiento, a partir de las variables independientes estudiadas, además se identificaron las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidades de la organización.

Por último, fundamentado en toda la investigación realizada, se realiza una propuesta de cambio organizacional que contemplará nuevas estrategias para la administración de los Recursos Humanos en esta importante actividad pesquera, incluido un análisis del costo-beneficio de esta implantación y el diseño de las mismas, de forma tal que pueda este estudio hacerse extensivo a las otras 3 camarónicas, ayudando al logro de las metas trazadas por la camaronicultura cubana para el año 2005.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA**

### **INVESTIGACIÓN**

## 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO LABORAL EN CUBA

Las transformaciones socioeconómicas emprendidas por la Revolución a partir de 1959, dieron lugar a la implantación de una estrategia de desarrollo que armoniza el crecimiento económico con las políticas sociales, las que en materia de empleo han estado dirigidas desde el primer momento a procurar un empleo remunerado a cada ciudadano apto para trabajar y a eliminar los altos índices de desempleo y subempleo heredados de los regímenes neocoloniales que precedieron a la Revolución.

La desaparición del desempleo se produjo muy rápidamente. Si en 1958 la tasa de desocupación era de un 24 por ciento, ya el Censo de Población y Viviendas realizado en 1970 situó dicha tasa en un 1,3 por ciento, alcanzando el país la condición de ocupación plena, la que logró mantener hasta la década de los años 80, donde se registraron crecimientos del empleo del orden del 3,4 por ciento promedio anual.

Con el derrumbe de la comunidad de países socialistas y en particular la desaparición de la Unión Soviética, unido al recrudecimiento del bloqueo impuesto por los Estados Unidos de Norteamérica desde hace cuatro décadas, la economía del país recibió un fuerte impacto, a tal punto que, entre 1989 y 1993 el Producto Interno Bruto decayó en alrededor de un 35 por ciento.

Esta situación tuvo su lógica repercusión en el Empleo, que entre 1990 y 1995 se redujo a un ritmo promedio anual de 1,5 por ciento. Ante este hecho, la política de empleo adoptada ha estado dirigida fundamentalmente a lograr los objetivos siguientes:

- Potenciar la preparación de la fuerza de trabajo necesaria para los Programas de Desarrollo que el país encaró como alternativa para salir de la crisis, principalmente en el Turismo, la Biotecnología y la Industria Farmacéutica.
- Alcanzar un uso más eficiente de la fuerza de trabajo, llevando a cabo procesos de redimensionamiento empresarial y racionalización del personal ocupado en exceso de manera gradual y ordenada, proceso que comenzó por los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Protección a los trabajadores que resulten afectados por los procesos de racionalización de las plantillas, dictando normas jurídicas que establezcan garantías o subsidios a los trabajadores en función del tiempo de servicios prestados, partiendo del principio de no dejar a ningún trabajador desamparado.
- Desarrollo de Programas de Empleo Territoriales, priorizando aquellas provincias y municipios con una situación más difícil.
- Desarrollo de Programas de Capacitación, tanto de recalificación para las personas racionalizadas, como de otras en busca de empleo, dirigidos a facilitar su inserción laboral.
- Mantener, no obstante las difíciles condiciones económicas, la política de garantizar la ubicación laboral de los jóvenes recién egresados de la enseñanza superior y proteger a los que se gradúan de la enseñanza técnico profesional.
- Creación de Programas de Empleo Especiales dirigidos a los sectores de la población más vulnerables, como son: las personas discapacitadas, madres solas y otros segmentos poblacionales que lo requieran.

La adopción de estas acciones permitieron paliar la situación del empleo y evitar que las tasas de desocupación se elevaran más allá de lo permisible.

La recuperación económica comenzada en 1994, surte efecto en el comportamiento del empleo a partir de 1996 y en los tres últimos años hasta 1998 el empleo ha crecido a un ritmo promedio anual de 1,1 por ciento.

La participación de la mujer en el empleo ha mantenido un sostenido crecimiento, al pasar del 38,7 por ciento al 42,9 por ciento en 1998, tendencia esta que no resultó afectada en los años difíciles de nuestra economía y que ha permitido que algo más de un millón

trescientas mil mujeres están incorporadas a las diversas actividades económicas y sociales del país. Hoy, más del 66 por ciento del personal técnico está constituido por mujeres, lo cual es expresión de su desarrollo educacional y de su talento.

Una faceta en que se ha trabajado arduamente en el país durante estos años de Período Especial, es en la inserción al empleo de las personas con discapacidades físicas, motoras o sensoriales, donde se desarrolla un Programa Nacional con este fin, que ha posibilitado el arribo al empleo, principalmente ordinario, de este segmento de la población, dándose respuesta a la inmensa mayoría de las personas que lo solicitan.

En esta década tomó auge el trabajo en el sector cooperativo y mixto, dado por la política del estado de favorecer la entrega de tierras estatales para la producción cooperativa y la creación de empresas mixtas con capital extranjero, en actividades como el turismo, las comunicaciones y otros sectores.

Es de destacar en el análisis del comportamiento del empleo en los últimos años, el papel que han jugado los Programas de Empleo Territoriales, en los que se potencian las alternativas locales desarrolladas por cada municipio y provincia del país y se insertan en los Planes de Desarrollo económico y social en aras de propiciar la generación de empleos sostenibles y socialmente útiles.

La política de empleo llevada a cabo en el país durante estos difíciles años de Período Especial, desprovista de políticas de choque y recortes presupuestarios en materia de seguridad social, unida a la recuperación económica iniciada a partir del año 1994, configuran una situación más favorable para los próximos años.

Durante el periodo especial la economía cubana enfrenta, entre otras dos situaciones: La dificultad para generar empleo productivo como resultado de una importante restricción externa complicada por los problemas para insertarse en la economía internacional, tanto en la esfera comercial como financiera; y una disminución de la presión demográfica sobre la oferta de trabajo y la demanda de servicios sociales como resultado de la madurez demográfica en que se ubica nuestra población.

El primer tipo de dificultad limita la vigencia de empleos productivos de la actual población económicamente activa y, aún en presencia de menores presiones demográfica, afecta el mercado laboral y las perspectivas de financiamiento de la política social. Por lo tanto, la práctica de sostener pleno empleo, manteniendo en sus puestos de trabajo a personal redundante, en un contexto de contracción de las inversiones, se ha traducido en caídas de la productividad por trabajador. En definitiva, el problema de empleo se manifiesta en la subutilización de la mano de obra por escasez de insumos productivos y en la obsolescencia de ciertas estructuras productivas, antes que desempleo abierto.

La solución al problema de empleo pasa por una reestructuración del aparato productivo para adaptarlo a las nuevas condiciones internacionales. Esta reestructuración se impulsa persiguiendo cuatro objetivos:

- Fortalecer el nexo entre la generación de excedentes y la inversión.
- Fortalecer el nexo entre la inversión y la generación de divisas.
- Crear una red de empresarios con apoyo gubernamental.
- Dar apoyo a los trabajadores desplazados de los puestos de trabajo, como consecuencia del proceso de reestructuración

### *Políticas de empleo e ingresos*

La política de empleo ha brindado un tratamiento especial a las provincias orientales, donde hasta septiembre de 1999 se habían creado 87 mil nuevos empleos. Por su parte, el índice de desempleo se estima en un 6,0 %, cifra inferior a la de 1998.

Los ingresos de los trabajadores se incrementan durante 1999. El salario medio se elevó de 211 pesos en 1998, a 223 pesos en 1999, para un incremento del 5,7 %. En ello influyó el aumento de salarios a aproximadamente el 60 % de los trabajadores de la esfera presupuestada, lo que significó gastos adicionales por más de 600 millones de pesos.

El total de trabajadores que cobran por sistemas asociados a los resultados finales en la producción y los servicios alcanza unos 781 mil.

Los sistemas de incentivos en divisas continuaron extendiéndose, y ya cubren en 1999 un 1.080 mil trabajadores, cifra casi un 6 % superior a la del año precedente. Estos trabajadores recibieron primas por un valor de 52,3 millones de dólares para un 18,9 % de crecimiento. Adicionalmente, por la vía de alimentos, vestuario y otras bonificaciones en especie se entregaron 146,5 millones de dólares este año, para un incremento del 13,7 %.

Tabla #1 Otros indicadores de interés sobre el mercado laboral en Cuba

INDICADORES SOCIALES	UNIDAD DE MEDIDA	FECHA	VALOR
<b>EMPLEO, SALARIO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>			
Ocupación total	Miles	1998	3 753.6
Tasa de desocupación		1998	6.6
Discapacitados incorporados al trabajo	Personas		17 000
Salario medio	Pesos	1999	223
Beneficiadas por la Seguridad Social	Miles	1995	1 352
Beneficiadas por la Asistencia Social	Miles	1994	97
<b>GENERO</b>			
Mujeres alfabetizadas	%	1981	96.2
Mujeres en puestos profesionales y técnicos	%	1998	64.9
Mujeres en el parlamento	%	1998	27.6

Fuente: Periódico Gramma. Órgano Oficial del la República de Cuba Enero 2001.

## 1.2 EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN CUBA. <sup>1</sup>

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, las facultades concedidas a las lineamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación.

El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

*Principios generales del perfeccionamiento empresarial.*

El perfeccionamiento empresarial se fundamenta en los siguientes principios:

1. Mantener como premisa que la Empresa Estatal es el eslabón fundamental de la economía; de lo que se trata es de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.

<sup>1</sup> Ley 187 del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

2. Combinar adecuada y oportunamente las decisiones que deben ser tomadas centralmente por el Gobierno, con aquellas que deben descentralizarse a la empresa. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes.
3. No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus características y a los principios, lineamientos y procedimientos establecidos en estas bases, a cada entidad se le diseña su sistema como un traje a la medida.
4. Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad. La empresa es un sistema, que debe actuar como un todo.
5. El perfeccionamiento se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa cubra sus gastos con sus ingresos y genere un margen de utilidades.
6. Los Cuadros de Dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso.
7. El Gobierno, en la instancia que corresponda, nombra a la dirección de la empresa y del órgano superior de dirección empresarial según los procedimientos establecidos.
8. Para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada. Deben combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.
9. Las organizaciones empresariales elaboran los planes anuales y perspectivas de la empresa y los aprueba la instancia correspondiente del Gobierno.
10. La dirección empresarial administra los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo. La instancia del Gobierno que corresponda podrá aprobar a las empresas, dentro del marco del presupuesto aprobado, un nivel de gastos a ejecutar directamente por la misma en Moneda Libremente Convertible.
11. Los dirigentes y demás trabajadores del Sistema Empresarial se remuneran según el principio socialista: *"De cada cual, según su capacidad; a cada cual según su trabajo"*.
12. La estimulación colectiva se realizará, en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa y su aporte a la economía nacional, combinándose con el reconocimiento moral. Se premiarán los resultados y no los esfuerzos.
13. Las utilidades después de impuestos de las empresas se distribuyen por la instancia correspondiente del Gobierno. Una parte de las mismas, si es aprobada, se empleará en la creación de reservas descentralizadas de la empresa.
14. La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo, como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.

15. Fortalecer las relaciones entre la Dirección Empresarial, el Sindicato, el Partido y la UJC de la empresa, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, en la lucha por el objetivo común de cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia.
16. El Perfeccionamiento Empresarial deberá conducir a que la innovación tecnológica y la actividad de gestión tecnológica, a él asociadas, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente como un elemento básico, en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ella se deriven.
17. El perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

#### *Etapas en la aplicación del perfeccionamiento empresarial*

A fin de extender el Perfeccionamiento Empresarial en la economía nacional, de forma ordenada y programada, se han instrumentado por el Gobierno, los órganos que intervienen y los pasos a ejecutar para que las empresas puedan ejercer las facultades, observando los lineamientos y aplicando los procedimientos correspondientes establecidos en estas bases.

Con el objetivo de dirigir y controlar la instrumentación, a escala nacional del Perfeccionamiento Empresarial se crearon el grupo gubernamental para el perfeccionamiento empresarial y el grupo ejecutivo del perfeccionamiento empresarial del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, siendo este último el que auxilia al Grupo Gubernamental en el cumplimiento de sus funciones.

#### *Condiciones a cumplir para que la empresa pueda comenzar el proceso de perfeccionamiento empresarial*

Para que una organización económica comience el proceso de aplicación del Perfeccionamiento Empresarial deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Contabilidad que refleje los hechos económicos
- Existencia de mercado
- Garantía de los aseguramientos necesarios.

Estas tres condiciones deberán certificarse por el Ministerio ramal o el consejo de la Administración Provincial según corresponda.

El Ministerio de Finanzas y Precios define con cada órgano de la Administración Central del Estado o consejo de la Administración Provincial, el procedimiento para la certificación de la existencia de la contabilidad.

#### *Organización general del proceso*

Los ministros ramales, los presidentes de la Administración provincial y los directores generales de las organizaciones económicas empresariales, serán los máximos responsables de la implantación del perfeccionamiento empresarial y para ello tomarán todas las medidas organizativas y estructurales que garanticen el cumplimiento de esta misión.

Cada organización empresarial, para desarrollar el proceso de perfeccionamiento empresarial, decide la conveniencia o no de crear grupos de perfeccionamiento, contratar estos servicios a otras instituciones especializadas o asumir otra modalidad.

No obstante, la práctica de la implantación del perfeccionamiento empresarial en las FAR, parte del criterio de que en las etapas de diagnóstico, estudio e implantación del perfeccionamiento empresarial es conveniente crear grupos de perfeccionamiento, que de

forma profesional se dediquen a esta actividad, estos grupos deberán estar integrados por profesionales, técnicos, contadores, económicos, organizadores del trabajo y los salarios entre otros, que dominen la organización económica objeto de estudio.

El proceso de aplicación del perfeccionamiento empresarial se desarrollará, en correspondencia con el cronograma de implantación, aprobado por el Grupo Gubernamental del Perfeccionamiento Empresarial.

### 1.3 ESTUDIOS DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUBA

Existen en Cuba dos centros dedicados a estudios de las ciencias de la administración:

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (*CETED*) de la Universidad de la Habana, fue creado en marzo de 1988 con el objetivo de fortalecer el estudio y la enseñanza de la teoría y la práctica de la dirección en Cuba.

El *CETED* está adscrito a la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana y es miembro de la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (*RIGEP*), adscrita al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (*CLAD*).

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección es una Institución Universitaria, docente-investigativa, que satisface necesidades de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión, con calidad y rapidez, para contribuir al desarrollo de organizaciones, dirigentes, profesores y estudiantes.

En el cumplimiento de su Misión, el *CETED* se distingue por:

- El dominio de la tecnología más avanzada en la enseñanza de la administración.
- La capacidad de respuesta integral y oportuna a las necesidades de los clientes.
- El diseño de programas de capacitación gerencial y consultoría "a la medida" de las necesidades de las organizaciones específicas.
- Estudiar, validar y aplicar la tecnología gerencial más avanzada a las condiciones específicas de entidades de diferentes contextos.
- Mantener la ética de ofrecer productos, basados en conocimientos e informaciones actualizadas.

Algunas de las temáticas o líneas de trabajo del mismo son:

#### *Desarrollo y cambio organizacional.*

Gestión del cambio.  
Comportamiento y cultura organizacional.  
Sistemas organizativos y estructura.  
El líder como agente de cambio.  
Desarrollo Organizacional.

#### *Habilidades gerenciales.*

Trabajo en equipo.  
Comunicación interpersonal.  
Creatividad en la gerencia.  
Negociación y Solución de conflictos.  
Liderazgo y motivación.  
Toma de decisiones.  
Organización del trabajo directivo.

El otro es el *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR)* que se ubica en áreas de la Facultad de Industrial del *ISPJAE*. Se fundó en 1988 con el objetivo de preparar y superar a los directivos empresariales y del gobierno en las tendencias modernas de la ciencia de dirección.

Su misión es desarrollar la formación de ejecutivos de primer y segundo nivel de las organizaciones productivas y de servicios en las técnicas, enfoques y métodos más avanzados del *management* contemporáneo, contribuyendo en la superación de los profesores de las restantes universidades del país y de las escuelas ramales que trabajan en la formación de ejecutivos, para lo cual investiga en el campo del *management* y mediante la asimilación creativa del desarrollo mundial, contribuir a través de consultorías, asesorías y servicios técnicos al desarrollo acelerado de la eficiencia, eficacia y competitividad de las organizaciones.

El centro mantiene un vínculo activo con las empresas, que se manifiesta en dos líneas fundamentales de trabajo: una a través de la formación posgraduada y otra a través del desarrollo de investigaciones y trabajos científicos.

Para realizar lo anterior el centro cuenta con un prestigioso claustro integrado por doctores, maestros, profesores auxiliares y titulares.

Algunas de las investigaciones relacionadas con nuestro tema, desarrolladas por estos centros son:

### ***La participación, factor humano determinante, en el proceso de proyección de soluciones***

Esta investigación se enfoca en cuatro premisas fundamentales:

1. Disposición de la organización a enfrentar un proceso de cambio que conduzca a lograr la máxima eficiencia, eficacia y competitividad a través de la mejor utilización de los recursos humanos y financieros, equipamiento y materiales energéticos y de información.
2. Disposición de la organización de incrementar la participación de los trabajadores en la búsqueda e implantación de soluciones para enfrentar el cambio.
3. Creación de un grupo técnico asesor al nivel de empresa que oriente y supervise la ejecución de la tarea.
4. Capacitación de este grupo técnico asesor.

### ***El Factor Humano como factor de éxito en la empresa***

Está enfocado al cambio de una empresa a una situación más competitiva partiendo de una acción de cambios tecnológicos, pasando necesariamente por una gestión coherente de la complejidad de la tecnología elegida, de la complejidad de su organización y de la complejidad de su factor humano. Concluyen que los recursos humanos y los factores de motivación, como técnicas de mejora de calidad y productividad, constituyen un factor clave para el éxito de la empresa.

## **1.4 SITUACIÓN LABORAL DE LA EMPRESA DONDE SE DESARROLLARÁ LA INVESTIGACIÓN<sup>2</sup>**

Como resultado del perfeccionamiento empresarial que se viene realizando en el país, la empresa "Cultizaza", donde desarrollaremos nuestra investigación, sufrió un gran adelgazamiento y reestructuración en su estructura organizacional. Actualmente la empresa tiene un total de 182 trabajadores de ellos el 69.0% son obreros (de ellos el 57.0% directos a la producción), el 26.0% técnicos y el 5.0% dirigentes.

Algunas de las características fundamentales que describen a esta fuerza laboral se reflejan en la tabla #2.

---

<sup>2</sup> Datos proporcionados por la Empresa Cultizaza en Cuba

**Tabla #2 Caracterización de la fuerza laboral en la empresa "Cultizaza"**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EDAD PROM.</b>	<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD PROM.</b>	<b>SALARIO PROM. \$ (M.N.)</b>
<b>DIRIGENTES</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>14 GRADOS</b>	<b>375.00</b>
<b>PERSONAL DIRECTO A LA PRODUCCIÓN</b>	<b>119</b>	<b>32</b>	<b>10 GRADOS</b>	<b>221.13</b>
<b>PERSONAL DE APOYO</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>10 GRADOS</b>	<b>212.70</b>
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>33</b>	<b>10 GRADOS</b>	<b>226.24</b>

La definición y estructuración de un esquema organizativo constituye una labor que responde a la necesidad de establecer o adecuar un modelo de organización, de conformidad con las situaciones concretas en que se desenvuelve o se prevé va a desenvolverse determinada empresa; situaciones de las cuales destacan sus objetivos, sus recursos técnicos, humanos y materiales disponibles; y las condiciones y requerimientos del medio económico y del ambiente social que la rodean.

No existe en definitiva un tipo o patrón abstracto de organización cuya aplicación permita disponer de la totalidad de los criterios requeridos para configurar la misma. El punto de referencia básico en este proceso lo conforman siempre las necesidades que representa cada situación en particular; la cual suele modificarse por efecto de variables tales como: la clientela, el mercado, los productos, los procesos, la situación geográfica, y las políticas gubernamentales entre otras.

Resulta conveniente antes de establecer que tipo de organización es más conveniente, estudiar las condiciones existentes empleando un enfoque sistémico, lo cual nos dará un valioso auxilio en el análisis y diagnóstico de la situación organizacional.

La estructura de una organización es un medio para ayudar a la gerencia a lograr sus objetivos a través de la estrategia correcta. En nuestro caso la estrategia fundamental a seguir es la de minimización de costos, y para ello la opción estructural lógicamente debe ser la mecanicista donde existe un control estricto, profunda especialización del trabajo, alta formalización y alta centralización. No obstante este es un elemento que cuestionaremos más adelante, pues vale la pena reflexionar hasta que punto es conveniente este tipo de estructura y cuanto podemos hacerla tender hacia un modelo orgánico.

A continuación mostramos el esquema de la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio. Luego de atravesar por varias estructuras organizacionales a través de los años, desde su fundación, la misma quedó conformada por un director general y 8 subdirecciones que abarcan las distintas áreas del proceso tecnológico del cultivo del camarón así como las de apoyo. El número que aparece entre paréntesis dentro de cada recuadro es la cantidad de personal en esa área.

La empresa cuenta con un total de 385.0 hectáreas de espejo de agua (área productiva) para el cultivo del camarón.



**CAPÍTULO II**  
**MARCO DE CONCEPTOS Y**  
**TEORÍAS**

## 2.1 EL CULTIVO DEL CAMARÓN.

### 2.1.1 La Acuicultura.

La acuicultura es la forma que el hombre ha encontrado para producir peces y mariscos por sí mismo; En cierta forma se identifica más con la agricultura que con la pesca, los términos que usa son prestados de la primera más que de la segunda (siembra, cosecha, semilla, etc.)

Las técnicas de cultivo varían mucho según la especie y el lugar donde se realice la acuicultura, pero fundamentalmente todas requieren del conocimiento de la biología y el comportamiento de la especie en su estado silvestre, cuándo desova, dónde lo hace, qué come en cada etapa de su desarrollo, cuándo tarda en llegar al estado adulto, a qué temperatura deben estar las aguas para optimizar su crecimiento y su madurez, etc. Es decir, la verdadera acuicultura es una actividad perfectamente tecnificada que no admite improvisación.

Quienes hacen "encierros" o "tapos", es decir, ponen un cerco alrededor de un cuerpo de agua y esperan a que los organismos crezcan para extraerlos, no están haciendo acuicultura y probablemente sólo aprovechen estas circunstancias unas cuantas temporadas, hasta acabarse el producto.

La acuicultura es la actividad pesquera del futuro, ante un panorama en que la producción pesquera tradicional pasa por sus peores momentos de decaimiento, debido a la sobreexplotación, la contaminación y otros factores, hacer acuicultura es colaborar con el medio natural para ayudarlo a recuperarse, al tiempo que se propicia una actividad productiva redituable, programable y controlable.

Sin embargo, la acuicultura debe observar cuidados importantes si no se quieren revertir sus efectos positivos.

Por ejemplo, mucho se ha mencionado el caso de Ecuador hace más de 20 años, cuando el boom camarónico, al talar masivamente los manglares para construir estanques para la Camaronicultura, con el efecto de que se alteraron profundamente las condiciones naturales y provocaron desde azolves e inundaciones hasta enfermedades del camarón. Ojalá se haya aprendido la lección.

La elección del sitio es fundamental, por las condiciones del medio, de las aguas requeridas, de las vías de comunicación, de los insumos necesarios, de la infraestructura que deberá construirse, etc. Hacer acuicultura sin contar con los estudios de impacto ambiental, o de factibilidad económica es arriesgar el fracaso o engañar a los interesados. Asimismo, es conveniente desarrollar toda la cadena, es decir, contar con el laboratorio de producción de postlarvas o de crías para evitar depredar el medio natural en vez de protegerlo.

La acuicultura se diversifica cada vez más, la *Camaronicultura* (producción de camarón), la maricultura (producción de peces marinos), la piscicultura (producción de peces de agua dulce) y la de moluscos (pulpo, bivalvos, etc.) son muestras de las ricas posibilidades de la actividad, cuya sustentabilidad estará asegurada en la medida en que quienes la desarrollen cuenten con la asesoría y el conocimiento científico y técnico que es permita llevar a cabo un aprovechamiento racional, indefinido.

Mientras que las cantidades de camarón silvestre pescado en alta mar han aumentado hasta unos dos millones de toneladas anuales desde principios de los años ochentas, la producción de las granjas camaroneras en muchos países tropicales en vías de desarrollo ha aumentado de manera sorprendente. Esta producción se ha disparado de menos de 84,000 toneladas en 1982, a 712,000 toneladas en 1995, lo que significa un aumento de

casi nueve veces de la producción inicial. Bastante más de una cuarta parte de todo el camarón consumido en el mundo se produce en granjas marinas, y a lo largo de la siguiente década se espera que la proporción aumente en un 50 por ciento, a causa del auge del camarón cultivado y a la continua declinación de las sobre explotadas pesquerías de camarón silvestre.

En los Estados Unidos, principal consumidor mundial de camarón, éste crustáceo compite con el atún como el marisco más popular, en parte gracias a que grandes cadenas de restaurantes como Red Lobster y Bubba Gump construyen su reputación e incrementan el valor de sus acciones en la bolsa vendiendo camarones baratos a los millones de estadounidenses "comunes y corrientes" que de vez en cuando salen a cenar.

## **2.1.2 El cultivo de camarón en el mundo.**

### **2.1.2.1 Información básica sobre el cultivo de camarón.**

Hay dos variedades básicas de camarón en el mercado mundial de hoy, el de aguas frías y el de aguas tropicales. Dado que el camarón cultivado en granjas crece naturalmente en ambientes marinos de aguas tropicales, las granjas camaronerías se sitúan a lo largo de las costas tropicales y subtropicales, a distancias que permitan bombear el agua desde el mar o los esteros hacia las instalaciones con facilidad. La selección del sitio donde ubicar la granja es una de las dos principales consideraciones de manejo en esta industria, siendo la otra el método de maximizar la eficiencia de la crianza, para llevar los camarones juveniles a los tamaños de mercado.

Los camarones se crían en grandes estanques, que suelen ser de por lo menos un metro de profundidad, y los diques se construyen a mano o empleando maquinaria de excavación. El sitio suele estar situado en un estuario o cerca de la costa, para asegurar una fuente cercana de agua salobre o salada. Un estanque de Camaronicultura puede situarse sobre una laguna de inundación natural, un área de cultivo de arroz en parcelas inundadas u otras tierras agrícolas apropiadas, en planicies salinas costeras o en sitios excavados luego de talar artificialmente un manglar.

El cultivo de peces comestibles y otras especies marinas tanto en ambientes de agua dulce como salada, es un método tradicional de producción de alimentos particularmente en el sureste de Asia, donde los estanques de peces "en el patio de atrás" proporcionan valiosas proteínas que complementan los vegetales, el arroz y otros granos producidos en las tierras circundantes. En algunos países, como la India, Bangladesh y Tailandia, existen sistemas rotativos tradicionales de arroz / camarón, en los que el arroz se cultiva durante una parte del año y el crustáceo y otras especies de peces se crían durante el resto del año. Tales sistemas se conocen como sistemas extensivos, muy distintos de los métodos de producción intensiva de hoy en día. Los productos químicos, antibióticos y alimentos concentrados no tienen cabida en los sistemas tradicionales extensivos de acuicultura. En éstos métodos naturales de baja producción, la cosecha es pequeña pero se mantiene durante largos períodos sin deteriorar el sistema natural. Lo obtenido suele destinarse al consumo familiar o a la venta en pequeños mercados locales.

Pero estos sistemas tradicionales más sostenibles y constantes están siendo reemplazados por las técnicas modernas e intensivas orientadas al comercio de alto volumen. Aunque todavía quedan muchas granjas de producción extensiva en países como la India, Indonesia, Vietnam y Bangladesh, la tendencia dominante desde principios de los ochentas orienta la construcción de granjas hacia el mercado de producción semi-intensiva o intensiva. Al sustituir los modos de producción extensivos y semi-intensivos con sistemas intensivos y súper-intensivos. En vez de utilizar los ciclos naturales de marea para abastecer los estanques, los cultivadores semi-intensivos dotan manualmente sus pozas con "post-larvas" capturadas en su hábitat silvestre o criadas en incubadoras.

Los estanques son fertilizados artificialmente con urea y superfosfato triple para estimular la producción natural de alimento, o bien se añaden directamente concentrados suplementarios, y con frecuencia se emplean ambas técnicas.

La mayoría de granjas modernas de camarón pueden producir al menos dos cosechas anuales, pero para la mayoría de inversionistas, la producción bianual semi-intensiva y las ganancias moderadas no son suficientes. Por ello, los inversionistas se vuelcan hacia técnicas aún más intensivas para llevar la cría de camarón a su tamaño de mercado. En estos casos, las postlarvas de camarón se hacinan en los estanques intensivos y súper-intensivos alcanzando densidades hasta cien veces mayores que las de los sistemas de menor producción.

El mantenimiento de una calidad del agua favorable es un aspecto esencial de la acuicultura del camarón. Los camarones son particularmente sensibles a la concentración de oxígeno disuelto en el agua. Con el fin de mantener concentraciones favorables de oxígeno disuelto, los estanques de cultivo intensivo deben ser lavados y desaguados con frecuencia. Continuamente debe introducirse agua dulce y de mar en los estanques de cultivo intensivo, y el agua sucia debe sacarse. Los sistemas intensivos pueden necesitar ritmos de intercambio de agua de entre diez y cincuenta y cinco por ciento diarios de su volumen, sólo para mantener la concentración de oxígeno por encima del nivel crítico. Esta demanda de agua representa una carga tremenda para la dotación natural de aguas subterráneas, que se ven rápidamente mermadas.

Debido a la alta densidad de siembra del camarón en los estanques, se necesitan grandes cantidades de concentrado artificial, que se adquiere en forma de píldoras fabricadas a partir de harina de pescado, soja u otros sustitutos proteicos, muchos de los cuales no son consumidos por los camarones y terminan en el fondo del estanque, contaminando más el agua y aumentando la necesidad de desaguar con frecuencia. Debido a las condiciones de hacinamiento, los sistemas intensivos son sumamente vulnerables a las enfermedades.

La producción súper-intensiva, de expansión demasiado rápida, y la autocontaminación del agua de los estanques, han provocado epidemias en la mayoría de países productores, a veces a niveles imposibles de controlar. El ejemplo más dramático a la fecha es Taiwán, que hasta hace pocos años era el principal exportador mundial de camarón. Su producción de camarón cultivado cayó de su cifra máxima de 1987, de unas 90,000 toneladas métricas, a 25,000 toneladas en 1989, nivel en donde permanece desde entonces. En consecuencia, grandes cantidades de antibióticos se usan en el cultivo intensivo y a menudo los operadores de las granjas bombean grandes cantidades de cloro y otros productos químicos tóxicos a los estanques, en un esfuerzo por mantener la buena salud de la cosecha.

### **2.1.2.2 Los Países Productores.**

La producción mundial de camarón cultivado está en manos de siete países, todos los cuales son países en vías de desarrollo. Asia es la región más importante, con una producción de casi cuatro quintos del camarón cultivado del mundo. América Latina produce la mayor parte del resto. Siete países producían el 86 % de la producción de camarón cultivado en 1995 (seis asiáticos y uno latinoamericano). Las granjas camaroneras esparcidas por el Sudeste Asiático cosecharon 558,000 toneladas en 1995, lo que correspondió al 78 % de la producción mundial de camarón cultivado. En comparación, la industria camaronera del hemisferio occidental, encabezada por la producción del Ecuador, de 100,000 toneladas anuales, obtuvo un total regional de 154,000 toneladas.

En total, se produjeron unas 712,000 toneladas de camarón en granjas, durante 1995. Esto es aproximadamente el 26% de la producción total del mundo (combinando granjas y pesca) que superó los 2.6 millones de toneladas en 1995.

El título de mayor productor mundial de camarón cultivado ha cambiado de manos varias veces en los últimos años, de Ecuador a Taiwán, pasando por Indonesia, China y hoy, Tailandia. Este país ha sido el principal productor mundial de camarón cultivado durante varios años, a pesar de los relativamente serios problemas de salud del camarón que han padecido.

Tailandia produjo 220,000 toneladas de camarón cultivado en 1995, el doble de la producción de 1990, y casi un tercio de la producción mundial de 1995. Aunque la tendencia de que sean pocos países los que dominen el mercado no es probable que cambie en el corto plazo, los principales países productores de hoy podrían no ser los mismos dentro de unos pocos años. Hay varios países en África y Latinoamérica que son conocidos como los "gigantes dormidos", que parecen tener un enorme potencial de expandir las capacidades actuales y desarrollar masivamente el cultivo del camarón durante la siguiente década.

La escasez de camarón en el mercado mundial se mantuvo en 1997. Tailandia continúa siendo el principal abastecedor mundial de camarón cultivado, con unas 175 000 toneladas, lo que representa una fuerte caída con respecto a hace dos años. Otros abastecedores asiáticos registraron también un descenso de la producción en 1997. La producción de camarón en el Ecuador está en aumento y alcanzó un nuevo récord durante ese año. Contribuyó a ello el gran volumen de larvas recogidas de entomos naturales, como consecuencia de El Niño.

En 1997, después de 13 años, la India volvió a ser de nuevo el principal suministrador de camarón en el mercado japonés. Las exportaciones indias de camarón al Japón crecieron un 6,6 por ciento, alcanzando un nivel récord de 59 100 toneladas. Parte de este camarón se reorientó al Japón como consecuencia de la prohibición de la Unión Europea del pescado indio, que entró en vigor en agosto de 1997. Indonesia perdió su primer puesto, debido a problemas de enfermedades en algunos centros de producción de camarón. Las exportaciones de este país al Japón disminuyeron un 11 por ciento. Tailandia registró problemas semejantes en sus centros piscícolas y las exportaciones de camarón al Japón descendieron un 30 por ciento.

En 1998, la producción mundial de camarón de acuicultura se estimó en 737,200 tm, cifra récord que representó un incremento del 12% respecto a las 660,200 tm producidas en 1997. Estas son las estimaciones hechas por *Bob Rosenberry* de *Shrimp News International* en su reporte anual acerca de la industria camaronera mundial.

En el hemisferio oriental, la producción aumentó alrededor del 15%, pasando de las 462,000 tm producidas en 1997 a las 530,200 tm en 1998. Parte de este incremento se debe a unos ajustes en las cifras de Tailandia, al respecto *Rosenberry* menciona que la producción declarada en 1997 (150,000 tm) fue una estimación demasiado conservadora *Tailandia es ahora responsable de aproximadamente el 40% de la producción de la región con 210 000 tm.*

En la India, el número de granjas camaroneras pequeñas se ha incrementado mientras que los grandes desarrollos esperan la decisión del gobierno sobre su situación legal. La proliferación de granjas pequeñas, muchas de las cuales preparan su propio alimento y/o usan alimentos vivos, pueden alentar la propagación de virus y enfermedades. La "Mancha Blanca" es uno de los virus que puede ocasionar tasas de mortandad hasta del 90% y que ha tomado un papel preponderante en la industria del camarón en Asia.

La especie más popular en el hemisferio oriental sigue siendo el camarón *Black Tiger*, a pesar de que persiste la carencia de larva salvaje en toda Asia. En respuesta a lo anterior, países como Australia, Tailandia, y las Filipinas han comenzado con el desarrollo de larvas en cautiverio. Con miras al futuro, *Rosenberry* ve a la crisis financiera de Asia como un factor dominante en los precios del camarón, ligados muy de cerca al hecho de la recuperación económica en Japón.

En el Hemisferio Occidental, donde el camarón blanco (*Penaeus Vannamei*) representa el 80% de la producción, hubo un incremento del 4% respecto a 1997. Así, se estima que en 1998 se produjeron 207,000 tm en comparación con las 198,200 tm de 1997. Esto representa el 28% de la producción mundial de camarón de acuicultura.

Ecuador fue por mucho el mayor productor del hemisferio occidental con 63% del total, lo que representó en términos de valor, alrededor de USD \$ 600 millones, le siguió México, con una producción de 17 000 tm, que significan el 8% del total.

### 2.1.2.3 Los Países Consumidores.

Más o menos un tercio de la cosecha mundial de camarón (pescado y cultivado) es comercializado a escala internacional, equivalente a unas 900,000 toneladas. Eso es menos del 1% de la producción pesquera mundial en peso, pero el camarón es el producto marino con más valor en el mercado mundial actual. El camarón comercializado internacionalmente contribuye con más de siete mil millones de dólares al año (equivalente a un 18%) al valor de todas las exportaciones pesqueras mundiales, que alcanzan un valor de 40 mil millones de dólares. Por ejemplo, el valor de las importaciones de camarón en los Estados Unidos en 1995 (valuado en 2.7 mil millones de dólares), correspondió al 40% del valor de las importaciones comestibles totales de EUA. Y aunque el camarón cultivado representa solo una cuarta parte de todo el camarón obtenido anualmente, constituye casi la mitad del camarón comercializado internacionalmente.

Más del 90% del camarón comercializado internacionalmente es consumido por un puñado de grandes países importadores: Japón, Estados Unidos y algunos países miembros de la Unión Europea (UE). Japón y los EUA son los principales consumidores de camarón tropical cultivado. Aunque las rudas especies de agua fría son más del gusto del consumidor europeo, los habitantes del viejo continente están acogiendo cada vez mejor las variedades tropicales criadas en granjas. Aunque la Unión Europea importa más camarón que ninguna otra región (principalmente la variedad de agua fría), y Japón es el principal importador de camarón de aguas tropicales, en verdad el mayor consumidor de camarón del mundo son los EUA. Por ejemplo, en 1992, los consumidores estadounidenses comieron 363,600 toneladas de camarón. Esto puede compararse con las 318,000 toneladas del mercado japonés y las 180,000 toneladas que consumieron los europeos en 1993. Mas o menos la mitad del camarón consumido en los EUA viene de las camaronerías situadas en Asia y Latinoamérica. El camarón silvestre forma la otra mitad, y la mayor parte de éste proviene de las aguas pesqueras domésticas del sureste de los EUA y el golfo de México, o de los países vecinos de Latinoamérica y el Caribe.

La creciente demanda en los EUA será la más significativa a corto plazo. El camarón tiene un perfil de alta producción entre los consumidores estadounidenses, al menos en parte debido a la promoción substancial y la publicidad de la industria de los mariscos hacia el consumidor. Europa debe presentar el mayor crecimiento a largo plazo ya que los bajos niveles actuales de consumo de camarón tropical cultivado tienen gran potencial de expansión. Japón sigue siendo el principal importador de camarón de aguas tropicales del mundo, seguido por los EUA, pero se espera que el mercado japonés permanezca relativamente estático.

El mercado del camarón de los Estados Unidos fue muy fuerte, debido a la expansión económica y al alto valor del dólar estadounidense. La fuerte demanda de los Estados Unidos, unida a la limitación de los suministros del mercado mundial, provocaron precios récord. En solo un año, los precios crecieron un 20 por ciento, y la subida fue todavía mayor en el caso del camarón de gran talla. Las importaciones crecieron un 10 por ciento en 1997, y gracias a ello Estados Unidos superó por primera vez al Japón, convirtiéndose en el principal mercado mundial de este producto. Asia, en conjunto, mantuvo su parte del mercado estadounidense, ya que los pequeños países exportadores de la región, como Indonesia (12 800 toneladas, +29 por ciento) y China (12 900 toneladas, +68 por ciento) obtuvieron resultados muy favorables en 1997.

Las importaciones japonesas de camarón descendieron un 7 por ciento en 1997, situándose en sólo 267 200 toneladas, el nivel más bajo de los nueve últimos años. Esta tendencia descendente se puso de manifiesto durante todo el año 1997, y no sólo en los meses finales, cuando el país se vio sumido en la crisis. La escasez de suministros de camarón tropical, los altos precios y la debilitación del yen contribuyeron al descenso del consumo de camarón en el mercado japonés.

## **2.2 LA INDUSTRIA PESQUERA EN CUBA.**

### **2.2.1 Desarrollo y perspectivas.**

La Industria Pesquera Cubana se basa en una estrategia de desarrollo llevada a cabo por el Gobierno Revolucionario y que tiene en cuenta el uso racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.

La importancia de la pesca está dada por su contribución en la oferta de alimentos a la población y por sus exportaciones y está basada en un programa de administración para la explotación de los recursos naturales y promover la ampliación de la producción de los cultivos acuáticos.

La industria pesquera deberá lograr ingresos por no menos de 300 millones de dólares con un efecto neto creciente, y continuar aportando importantes recursos a la economía nacional en su doble condición de generadora de fondos exportables y productora de alimentos. Resultará necesaria la aplicación de la ciencia y la técnica para sostener y donde sea posible incrementar, la explotación de los recursos naturales sin comprometer el futuro de estas producciones ni el equilibrio ecológico.

Tabla #1 Datos de interés sobre la industria pesquera en Cuba

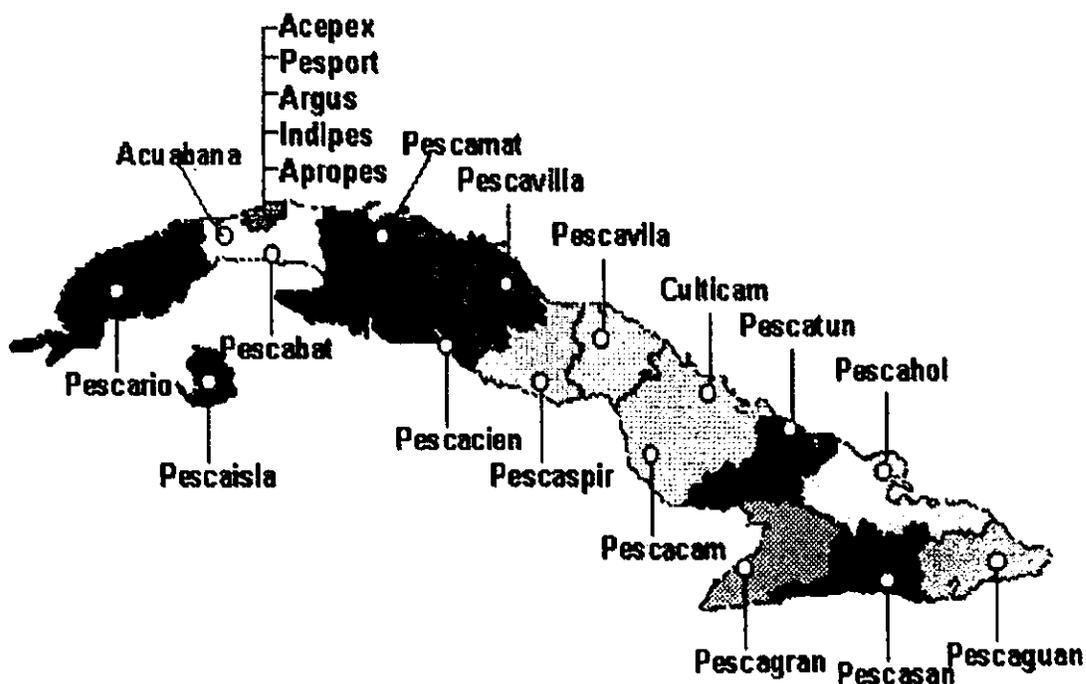
Cantidad de Trabajadores(miles)	33.8
Hombres	27.8
Mujeres	6.0
Producción Mercantil (mmp)	475.9
Captura (mt)	136.2
Langosta	9.0
Camarón de Mar	2.0
Túridos	1.6
Merluza	12.7
Escama Plataforma	26.4
Cultivo de Peces de Agua Dulce	60.0
Cultivo de Camarón	2.0
Producciones Industriales (mt)	
Langosta Entera Precocinada	4.3
Langosta Cola	0.9
Camarón Entero Plataforma	1.4
Camarón Entero Cultivo	1.0
Filete de Pescado	0.8
Hamburguesa de Pescado	0.8

Fuente: Cuba y su industria pesquera\* <[http // www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm](http://www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm)>

La acuicultura deberá aumentar sus producciones y alcanzar 100 000 toneladas, mientras que a la camaronicultura corresponde constituirse en un importante renglón de exportación. En ambas actividades la obtención de rendimientos a niveles internacionales es un imperativo al igual que la creciente recuperación de sus procesadoras de alimentos y otras industrias asociadas.

La Industria Pesquera de Cuba la integran 21 Asociaciones distribuidas a todo lo largo y ancho del archipiélago. Fig.#1.

Fig. #1 Asociaciones pesqueras de la Republica de Cuba



Fuente: Cuba y su industria pesquera\* <[http // www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm](http://www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm)>

### Resultados en 1999.

La actividad de plataforma fue mayor en 1400 toneladas a lo alcanzado en el 98. La pesca de la langosta se incrementó en un 5 %, mientras que el camarón de mar lo hacía en 7 % y los túnidos en un 17 %. En el caso del camarón de cultivo lo hizo en un 6 %, lo cual representa un hecho importante, pues todos estos productos representan la mayor cantidad de ingresos para el Ministerio de la Industria Pesquera.

Mientras que la distribución a la población creció en un 11 %. No sólo la esfera productiva tuvo incrementos en 1999 para el Ministerio de la Industria Pesquera, sino que además en los ingresos se creció en un 2 % en relación con el 98, mientras que las ganancias aumentaron en un 17 %.

El costo por producción mercantil disminuyó en dos centavos por peso, y el costo por peso de producción lo hizo en cinco centavos.

Por otra parte, las exportaciones en divisas fueron de los 84 millones de dólares en el 1998 a 110 millones de dólares en el año 1999.

Caribex SA. tiene a su cargo la comercialización en el exterior de nuestros productos y en el interior del País lo realiza Pesca Caribe.

El camarón fresco es empacados en cajas de poliespuma de 12 Kg netos y almacenada a temperatura de 0 °C a -10 °C.

Los productos que se comercializan al exterior tienen las siguientes presentaciones (Tabla #2).

Tabla #2 Productos camaroneros del mercado cubano

Producto.	Piezas / Kg
Camarón Entero Congelado (Langostino)	13/21, 22/28, 28/34, 34/43, 43/52, 52/58, 58/80, 80/100, 100/120
Cola de Camarón Congelada	10/15, 16/20, 21/25, 26/30, 31/35, 36/40, 41/50, 51/60, 61/70
Cola de Camarón Partido Congelada	SS, S, M, L
Camarón fresco	13/21, 22/28, 28/34, 34/43, 43/52, 52/58, 58/80, 80/100, 100/120

Fuente: *Cuba y su industria pesquera* <[http // www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm](http://www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm)>

En tanto, las ventas internas en divisas crecieron en un 27 %, y en un 9 las ventas en las pescaderías especializadas.

A pesar de los resultados, como los recursos marinos son finitos, y deben explotarse con calidad y racionalidad, el Ministerio de la Industria Pesquera se ha trazado el objetivo de crecer en otras direcciones, por ejemplo el maricultivo, la acuicultura de agua dulce, el desarrollo del cultivo del camarón, incremento de la industria de procesamiento, y potenciar otras producciones como la rana toro y la langosta de agua dulce.

Sólo con el maricultivo, ya iniciado, y con el cultivo de camarones, el país tiene un potencial para ingresar mil millones de dólares anuales.

### Construcción Naval y Mantenimiento.

Se cuenta con 7 astilleros y otras empresas especializadas para acometer tareas de construcción, reparación y mantenimiento naval.

La construcción de barcos plásticos ha tenido un gran auge tanto para su utilización en Cuba como para la exportación. En 1999 los Astilleros terminaron 132 embarcaciones de ellas 25 mayores de 14 metros.

#### *Investigaciones Científico Técnicas.*

La investigación científico-técnica se expresa en el "Programa Voluntad" que garantiza el desarrollo de la Pesca y cuyos principales logros comprenden:

- El trabajo con la langosta de agua dulce el cual se ha extendido a 10 provincias,
- El langostino donde se aprecian resultados favorables en las producciones de post-larvas y ceba de animales,
- Otras especies de agua dulce como la anguila y marinas como lisas, lisetas, langosta y camarón.
- El proceso residual del hígado de tiburón.

#### **2.2.2 Marco Jurídico. <sup>1</sup>**

Los Ministerios encargados de la ordenación integrada y desarrollo sostenible de las zonas costeras, incluida la evaluación del impacto ambiental de las actividades que afectan las zonas costeras y las zonas marinas son el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y el Ministerio de la Industria Pesquera.

Los Ministerios encargados de la protección del medio marino de los efectos de actividades terrestres y actividades marítimas (por ejemplo, eliminación de aguas residuales, desechos agrícolas y efluentes industriales, descargas del lastre de los barcos, derrames de petróleo, etc.) son el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de la Industria Pesquera (MIP) y el Ministerio de Transporte (MITRANS).

Los Ministerios encargados del aprovechamiento sostenible y conservación de los recursos marinos vivos (de la alta mar y sujetos a la jurisdicción nacional) son el Ministerio de la Industria Pesquera y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

El CITMA mantiene estrechas y permanentes relaciones de trabajo con los demás Ministerios y entidades que se vinculan directa o indirectamente con el medio ambiente y los recursos naturales. El Comité Oceanográfico Nacional aglutina a todas las instituciones nacionales vinculadas directamente a la temática costero-marina. Se han creado grupos nacionales de trabajo, como el de Bahías y Cuencas Hidrográficas. Se creó la Comisión Consultiva de Pesca, máximo órgano consultivo del MIP en materia de ordenación y administración de los recursos acuáticos de las aguas marítimas y terrestres y a la que corresponde analizar el estado de explotación de los recursos acuáticos en zonas bajo jurisdicción nacional.

#### *Legislación, Reglamentos de Política.*

Se encuentran en elaboración disposiciones relativas a la gestión de las zonas costeras, el Sistema Nacional de Áreas protegidas (incluyendo las marinas) y las Contravenciones. La Ley 81 del Medio Ambiente, aprobada por el Parlamento Cubano en julio de 1997 contiene una sección sobre aguas marítimas y recursos marinos y otra sobre protección y uso sostenible de la diversidad biológica. En el Capítulo referente a Aguas y Ecosistemas Acuáticos se establecen las normativas para la protección del agua de la contaminación y el establecimiento de tecnologías para el tratamiento eficiente de las aguas residuales y su reutilización. El Ministerio de Transporte ha elaborado la legislación relativa a las descargas de los buques y los derrames de petróleo y ha creado las estructuras

---

<sup>1</sup> Información presentada por el Gobierno de Cuba ante la quinta, sexta y séptima sesiones de la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Última revisión: septiembre de 1999.

administrativas necesarias para su control. La legislación elaborada por el MIP incluye los procedimientos operacionales de trabajo en las labores industriales y el destino de los residuales pesqueros. El Comité Técnico de Normalización elabora las normas técnicas (estándar) para la conservación del medio ambiente.

El Decreto Ley de Pesca y sus Resoluciones complementarias norman las zonas de pesca, los periodos de veda parciales de las especies productivas, las vedas totales de especies protegidas por CITES, las tallas mínimas de captura, las cuotas de captura, las artes y técnicas pesqueras, entre otras.

Se ha reforzado una nueva Ley de Pesca ya en vigencia (1996) y una nueva ley para protección de las áreas costeras está en preparación. El Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo incluye un plan de acción y una política nacional para los océanos.

#### *Estrategias, políticas y planes.*

Se elabora un Programa Nacional de Manejo Integrado de la Zona Costera. Sus objetivos son: Establecer lineamientos generales para la elaboración de planes de Manejo Integrado de la Zona Costera, desarrollar la capacidad local y nacional para el manejo y protección de los recursos marinos y costeros, promover el manejo integrado con un enfoque ecológico sistémico, elaborar programas y/o planes para la protección y rehabilitación de los ecosistemas costeros, elaborar los mecanismos e instrumentos económicos que garanticen el Manejo Integrado de la Zona Costera, establecer políticas que definan y garanticen el papel y la forma de participación de la población costera en la solución de los problemas del ambiente y desarrollo, propiciar que la acción antrópica en la zona costera se ejecute en armonía con los procesos dinámicos costeros, que garanticen la integridad de las costas, complementar la información científico-técnica necesaria para el Manejo Integrado de la Zona Costera, establecer mecanismos e instrumentos institucionales, políticos, legales y económicos que garanticen la protección y rehabilitación de los ecosistemas costeros, establecer mecanismos e instrumentos que garanticen la rápida respuesta ante desastres o impactos ambientales, ejercer un control eficaz sobre los agentes que causan la contaminación, sobreexplotación, erosión y otras formas de degradación ambiental de los recursos costeros y marinos incluido el medio ambiente atmosférico, fomentar los planes de manejo de sitios terrestres y marinos a conservar dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y otras modalidades de protección de áreas de interés (turístico, pesquero, etc), lograr una adecuada inclusión de la dimensión ambiental en los planes de ordenamiento territorial, desde la etapa inicial e incluir los mecanismos e instrumentos económicos adecuados a nuestras características para el manejo integrado de la zona costera.

El Instituto de Planificación Física realiza todo el planeamiento de las zonas costeras. La evaluación de impacto ambiental comenzó a realizarse por el CITMA desde 1995, para lo que se elaboró el instrumento jurídico correspondiente.

Se aprobó el Decreto Ley de Pesca y se han elaborado las resoluciones correspondientes para la implementación del mismo. Se desarrollan además diversos proyectos de investigación científica por parte de múltiples centros de investigación y universidades.

Entre las políticas o planes dedicados concretamente a la conservación y el aprovechamiento sostenible de ecosistemas frágiles como los arrecifes de coral y los manglares encontramos el Decreto Ley de Pesca (1996), diferentes Resoluciones del MIP que establecen las vedas de las principales especies de valor comercial y en peligro de extinción, tallas mínimas de captura, cuotas de captura, etc. Se creó la Comisión de Gestión Ambiental y se elaboró la Estrategia Ambiental Sectorial. Se ejerce un efectivo control por las Oficinas Territoriales de Inspección Pesquera. El Centro de Investigaciones

Pesqueras y la Empresa GEOCUBA monitorean sistemáticamente las principales áreas de arrecifes coralinos del país.

#### *Programas Principales.*

Toda inversión o nueva actividad que se realiza en la zona costera atraviesa obligatoriamente por un proceso de evaluación de impacto ambiental para determinar si se le otorga o no la licencia ambiental. Existen además los siguientes programas y actividades: Programas para la introducción de nuevos recursos genéticos, programas de divulgación ambiental, programas de desarrollo para la seguridad alimentaria de la población mediante el uso de prácticas sostenibles, entre otros.

#### *Participación de Grupos Principales.*

A continuación se describe la manera y medida en que los principales grupos participan en la adopción de decisiones de nivel nacional sobre cuestiones relativas a los océanos y los mares:

- Planes Acuicultura Popular y Familiar -intervienen los gobiernos territoriales y los pobladores.
- Proyectos de Educación Ambiental del Acuario Nacional con las Escuelas de los alrededores del Acuario.
- Las organizaciones juveniles dedica todos los años un día completo a realizar una limpieza a fondo de las aguas adyacentes al Malecón Habanero.
- Los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), organización de masas que agrupa a la casi totalidad de la población, realiza importantes actividades en beneficio de la comunidad, priorizando proyectos de desarrollo sostenible, entre las que se destacan la recuperación de materias primas y la limpieza de calles, jardines y litoral en el caso de las comunidades costeras.
- Las Organizaciones No Gubernamentales de carácter ambiental, reconocidas por la ley, coadyuvan a la protección de nuestros recursos naturales y el medio ambiente en general, así como a la educación ambiental de nuestra población. ONGs como Pro Naturaleza y El Hombre y la Naturaleza han colaborado en el fortalecimiento del trabajo ambiental integral en la comunidad a través de diferentes proyectos tanto nacionales como internacionales.

#### *Situación.*

Las principales modalidades de utilización de las zonas costeras en Cuba son: Turismo, Marítimo-portuaria, Industria (incluyendo la agroindustria), Pesca, Acuicultura, Energética Forestal, Minería y Desarrollo urbano.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en estrecha cooperación con el Instituto de Planificación Física, el Ministerio de Transporte y el Ministerio de la Pesca son responsables de estas actividades. Se estableció la Oficina Nacional de Inspección Pesquera para la regulación y el control de la actividad.

Las actividades dentro del programa manejo integrado y desarrollo sostenible de las áreas costeras y marinas son calificadas como "muy importantes"; aquellas relacionadas con el desarrollo y la implementación de programas y políticas, asentamientos humanos, desarrollo de recursos humanos, educación y elevación de la conciencia ambiental se consideran como "muy importantes". La mayoría de las actividades han sido adecuadamente cubiertas. El tema de los planes de contingencia ha sido cubierto completamente. Los temas "adaptación de la infraestructura y empleo alternativo" y "criterios de calidad ambiental" presentan dificultades debido a la falta de recursos económicos.

### *Aumento de la capacidad, educación, capacitación y toma de conciencia.*

El Ministerio de la Industria Pesquera ha desarrollado el Programa de Desarrollo Ambiental hasta el Año 2000, el Programa de Reglamentación Técnica, Sanitaria y Ambiental, cursos y entrenamientos a productores e investigadores, taller de trabajo conjunto con la FAO. El CITMA y otras instituciones también han desarrollado un conjunto de actividades en el mismo sentido.

El MIP ha creado un banco de información que recoge las disposiciones sobre protección del medio acuático, organización e impartición de seminarios sobre Derecho del Mar y Uso Sostenible de los Recursos del Océano a los dirigentes del sector pesquero y diversos programas educativos desarrollados para las comunidades costeras.

En el marco del Programa de Actividades para la celebración del Año Internacional del Océano se han realizado en el país varios talleres internacionales relacionados con la temática costero-marina, para el análisis de proyectos de manejo integrado de la zona costera, formación de capacidades, etc.

### *Tecnología.*

En el sector pesquero se han hecho grandes esfuerzos por la modernización de la industria y la implantación de las normas ISO 9 000 y la implementación de las ISO 14 000.

Se trabaja en el establecimiento de instrumentos económicos que estimulen la aplicación de tecnologías ecológicamente racionales, tales como:

- a. Disminución de las tasas arancelarias e impositivas para la importación de tecnologías limpias.
- b. Reducción o exención de aranceles a la importación de tecnologías y equipos para el control y tratamiento de efluentes contaminantes.
- c. Reducción o exención de aranceles a la importación de materias primas o partes necesarias para la fabricación nacional de equipos o instrumentos destinados a evitar, reducir o controlar la contaminación y la degradación ambiental.
- d. Autorización en casos excepcionales de la depreciación acelerada de inversiones realizadas en el desarrollo, compra o instalación de equipos, tecnologías y procesos que favorezcan la protección del medio ambiente.
- e. Otorgamiento excepcional de beneficios fiscales o financieros a determinadas actividades que favorezcan el medio ambiente.

### *Información.*

Existe información disponible en todos los tópicos relacionados con el manejo costero y marino. Las bases de datos se consideran como adecuadas. Se necesitan recursos para desarrollar más las bases de datos y su procesamiento e investigación.

Está establecido desde 1995 la Inspección Ambiental Estatal, dirigida por el CITMA y en la que participan como inspectores especialistas de diversas instituciones científicas, administrativas y de gestión del país. Se crearon también la Comisión Consultiva de Pesca y la Oficina de Inspección Pesquera con filiales en todas las provincias y el Grupo de Control Ambiental.

El acceso a Internet se está ampliando en el país en la medida en que la situación económica lo permite.

*Financiación.* Este sector se financia a través del Presupuesto Nacional.

## Cooperación.

Las convenciones internacionales, así como regionales y subregionales, relacionada con estas cuestiones en la que Cuba es parte son:

- Convención sobre Alta Mar, Ginebra, 1958.
- Convenio internacional relativo a la intervención en alta mar en casos de accidentes que causen una contaminación por hidrocarburos, Bruselas, 1969.
- Convención para la protección del patrimonio mundial cultural y natural, París, 1972.
- Convenio sobre la prevención de la contaminación del mar por vertimiento de desechos y otras materias, Londres, 1972.
- Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres, Washington, 1973.
- Convenio internación para prevenir la contaminación por los buques (MARPOL), Londres, 1973-1978.
- Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, Montego Bay, 1982.
- Convenio de Viena para la protección de la capa de ozono, Viena, 1985.
- Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono. Montreal 1987.
- Convenio de Brasilia sobre en control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación. Brasilia, 1989.
- Convenio sobre la Diversidad Biológica, Río de Janeiro, 1992.
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Río de Janeiro, 1992.
- Programa de Acción de Barbados para el Desarrollo Sostenible de los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, Bridgetown, 1994.
- Acuerdo de las Naciones Unidas sobre especies de peces interzonales y altamente migratorias, New York, 1995.
- Código de Conducta de la FAO sobre pesca responsable, Roma, 1995.
- Programa de acción global para prevenir, reducir y controlar la contaminación marina proveniente de actividades terrestres, Washington, 1995.

Otros acuerdos conexos, en particular de alcance regional y relacionados concretamente con el mar, del que Cuba es parte es el *Convenio para la protección y el desarrollo del medio marino de la región del Gran Caribe, Cartagena de Indias, 1983.*

Cuba participa en el Instituto Interamericano del Cambio Global, en el Programa Internacional Geosfera-Biosfera y en el Panel Intergubernamental del Cambio Climático. Participa además en el Sistema de Observación Global del Océano y ofrece personal altamente calificado a las organizaciones de las Naciones Unidas para la colaboración internacional.

Comité de Pesca de la FAO.

Acuerdo Pesquero Cuba-México.

Acuerdo Pesquero Cuba-Canadá.

Cuba ratificó en 1984 y es Estado parte de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar. Se han cumplido los compromisos relativos a las especies incluidas en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES). Cuba tiene la capacidad para implementar acuerdos internacionales dentro de este capítulo, pero la falta de recursos económicos crea dificultades en la implementación de aquellos que requiere infraestructura, como por ejemplo, Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación de los buques (MARPOL) y la Convención de Londres (1972).

Se inicia el estudio sobre el impacto del cambio climático en el país, financiado por el PNUMA, no recibiendo fondos para la implementación de medidas de adaptación.

Existe información cubana sobre la evaluación de riesgos de inundaciones costeras y la referencia que se preparó por el IPCC para ser presentada a la Conferencia de las Partes en Diciembre de 1997 en Japón, que aborda de forma general el conocimiento validado por la comunidad científica sobre los posibles impactos del Cambio Climático en los Estados Insulares.

Se necesita financiamiento externo, por ejemplo, para las actividades bajo la Convención MARPOL. Se han presentado estudios y proyectos a donantes internacionales para actividades en las Bahías de Santiago y La Habana. Se necesita financiamiento y cooperación internacional para el tratamiento de las aguas residuales de las industrias y para establecer las estaciones de control y monitoreo en los corredores de tráfico marítimo internacional. Las estaciones ya han sido aprobadas por la Organización Marítima Internacional (IMO) y ayudarían a detectar fuentes de contaminación, especialmente en la costa norte, que está siendo cada vez más contaminada por petróleo y desechos provenientes de los buques. Cuba participa además en el Sistema de Observación Global del Océano y ofrece personal altamente calificado a las organizaciones de las Naciones Unidas para la colaboración internacional. También se participa en el Instituto Interamericano del Cambio Global, en el Programa Internacional Geosfera-Biosfera y en el Panel Intergubernamental del Cambio Climático. Cuba apoya los acuerdos sobre la conservación y manejo de las especies de peces migratorias y el Código de Conducta de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) sobre Pesca Responsable. El Proyecto Regional de la Bahía de La Habana ha sido apoyado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), Organizaciones como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

### **2.2.3 La Camaronicultura en Cuba.**

#### **2.2.3.1 Surgimiento y desarrollo.**

La Camaronicultura en Cuba comenzó en la década de los 70 con algunas investigaciones en el CIM (Centro de Investigaciones Marinas), de la Universidad de La Habana con el camarón rosado, *Penaeus Notialis*, llegando solamente a la etapa larval. A partir de la década de los 80 se realizan las primeras experiencias con el camarón blanco *Penaeus Schmitti* precisamente en Tunas de Zaza, en un estanque experimental con juveniles del medio natural, siendo los resultados alentadores para el desarrollo de la camaronicultura. A partir de estas experiencias se elabora un plan para el cultivo de camarón en Cuba, no es hasta 1984 que se comienza el plan inversionista a gran escala.

*Fig #2 Vista aérea de una granja camaronera*



Fuente: *Cuba y su industria pesquera* <[http // www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm](http://www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm)>

Subordinada al Ministerio de la Industria Pesquera, esta actividad cuenta en estos momentos con 2 200 Há en explotación en todo el país, dedicadas al cultivo semintensivo, distribuidas en el centro y el oriente del país, en cinco grandes empresas ubicadas en provincias distintas, y se cuenta con más de 60 000 hectáreas con las condiciones idóneas para el cultivo en un futuro muy próximo. Existen cuatro enormes centros de desove que hace que tres de estas empresas tengan el ciclo de producción prácticamente completo (producen su propia semilla), aunque en ocasiones han presentado problemas técnicos muy serios dejando de producir varios millones de larvas trayendo por consecuencia que no se puedan sembrar gran cantidad de Há disminuyendo las capturas anuales y encareciendo el costo de la tonelada. El otro Centro de Desove está concebido precisamente para cubrir estos déficit de larvas de camarón por problemas técnicos en alguno de los anteriores, o para cuando se realiza la parada para desinfección parcial o total. Además existe una moderna fábrica que produce alimento para la distintas fases de su desarrollo.

La Camaronicultura se multiplicó dos veces (de cerca de 800 toneladas de promedio anual en 1990-1994, paso a 1600 toneladas en 1995-1999). Para el 2005, se prevé alcanzar 100 000 toneladas de camarón de cultivo e ingresar 500 millones de dólares.

A pesar de estos alentadores resultados, para lograr las metas planteadas para el 2005, es necesario estudiar a fondo las variables que inciden en el comportamiento organizacional, pues el hombre más que los recursos materiales son decisivos para lograrlos, lo cual será tema central de mi investigación.

#### **2.2.3.2 Visión, misión, objetivos y estructura organizacional.**

*Visión: "Convertir a la asociación camaronera de Cuba en la fuente de ingresos número uno para el Ministerio de la Industria Pesquera para el año 2005."*

*Misión: "Nuestra misión es producir grandes volúmenes de camarón de cultivo, con calidad de excelencia y alta eficiencia; así como lograr la plena satisfacción de nuestro personal y de nuestros clientes internos y externos".*

*Objetivos:* Los principales objetivos a lograr en el actual quinquenio, para encauzar esta actividad son:

- Lograr una férrea disciplina técnica y tecnológica.
- Optimizar el sistema productivo de los Centros de Desove.
- Implantar un sistema de estimulación vinculado a los resultados del trabajo.
- Lograr cambios organizativos y de funciones, que garanticen una eficiente administración de nuestros recursos materiales y humanos, así como del capital intelectual de la organización.
- Implantar nuevos sistemas productivos que permitan rendimientos estables en el orden de 3.0 tn/Há/año en las áreas disponibles actualmente.
- Programa de remodelación, que permita aumentar el número de hectáreas en cultivo (llegar a las 60 000 hectáreas).
- Lograr una adecuada selección y capacitación del personal.
- Lograr la exportación del 100% de los volúmenes de producción para obtener el máximo de ingresos y lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.

Este incremento de las producciones está previsto que no sea sólo por la vía de factores extensivos (más inversiones), sino por el incremento de la eficiencia de las actuales instalaciones y las futuras, para ello se prevén tres nuevos sistemas productivos que incrementarán los rendimientos y que se implementaran por etapas:

Semintensivo ordenado.	1.0 t/há/ciclo.
Semintensivo mejorado.	2.5 t/há/ciclo.
Intensivo.	5.0 t/há/ciclo

Paras ello se ha diseñado un prototipo de camaronera, cuyas características son:

1. Dotada de un Centro de Desove moderno, con capacidad para la producción de 800 millones de larvas al año con una alta calidad genética y microbiológica.
2. 20 estanques de una hectárea para precría intensiva y 200 estanques para el engorde intensivo, lo cual garantizará una producción de 5 000 toneladas por año.
3. Industria diseñada para producir el hielo necesario para el proceso de cosecha, transportación y tratamiento industrial. La misma tendrá túnel de congelación, y el camarón se envasara de acuerdo a sus tallas y calidad para comercializarlo entero.

Actualmente se proyecta la construcción de 16 nuevas camaroneras, 16 centros de desove, 3 fábricas de pienso, 4 industrias y 7 000 viviendas.

*Estructura organizacional:* La estructura organizacional actual de la camaronicultura en Cuba cuenta con una dirección nacional con cuatro subdirecciones fundamentales que coordinan y supervisan todo el trabajo de las diferentes organizaciones en el país dedicadas a esta actividad. Además esta formada por cuatro camaroneras, una fábrica de alimento para el camarón y un centro de desove adicional para apoyar la producción de los demás en el momento que estos estén efectuando sus paradas sanitarias.



## 2.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos -humanos, financieros y materiales.

### *Planeación de la empresa.*

La planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania.

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

1. Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir "qué es lo que se quiere lograr".
2. En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
3. En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársela como un todo (es decir, un sistema).
4. Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Estas premisas cuando se reúnen en un concepto dan origen a un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica".

### *Definición de administración estratégica.*

Certo S. la define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

### *Planeación y dirección estratégica.*

Planear es, una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien para saber "dónde estamos". Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos.

Lo anterior ha hecho que tanto las entidades y dependencias públicas, así como empresas privadas, destinen buena parte de sus esfuerzos y recursos a planear, lo cual ha ido desarrollando paralelamente una metodología cuya sofisticación ha crecido. No obstante, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, por medio del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca, finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiarlo.

Sin embargo, sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de escenarios y que la planeación estratégica está limitada sólo al nuevo planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van mucho más allá; el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al propósito deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia.

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es un plan formal, sino un enunciado de intenciones.

Por cada objetivo fijado deben definirse: las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino, sobre todo, volver a planear.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la dirección estratégica; es otorgarle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización.

El conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia de una organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve también como elemento motivador ya que, al participar en su fijación, y después alcanzarlos, se convierte en un reto para integrarse a la organización. La planeación y dirección estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo a la fijación de objetivos, políticas y al diseño de la estrategia, sino también a su ejecución y control. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales deberán delegarse la toma de decisiones. De otra manera resultaría contradictorio que haya una amplia participación en la acción de planear, pero una centralización en la acción de ejecutar.

Concluyendo, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida a su suerte.

La administración estratégica es un concepto que se relaciona con absolutamente todos los detalles grandes y pequeños que puedan llegar a provocar situaciones que impacten positiva o negativamente el desarrollo interno y externo de su empresa, la A.E. es una manera de ver los negocios, una cultura que hace funcionar eficientemente las organizaciones, y que al mismo tiempo posiciona como líderes, servicios y productos que se ofrecen en un mercado altamente competido.

#### *Necesidad de aplicar la administración estratégica.*

En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas (sobre todo en las pequeñas y medianas) pierden energía, alcanzan una meta, pierden su camino. A primera vista existen decenas de razones para que esto suceda: el bien o servicio se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección, etcétera. Sin embargo, las razones anteriores y otras más para que una empresa no funcione adecuadamente, se reducen a sólo tres:

1. La empresa ya no tiene un claro objetivo.
2. El propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general.
3. Hace falta una dinámica dirección.

Puesto que las dos razones de estos problemas de administración son las que la administración estratégica está destinada a resolver, las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en dicha posición, pueden adoptar de manera provechosa esta práctica, aunque es mejor prevenir que curar problemas administrativos, resulta necesario introducir la administración estratégica "antes" de que una empresa comience a estancarse. Empresas de todos tipos (industriales, comerciales, etcétera) y tamaños (pequeñas, medianas y grandes) pueden errar su camino. Lo mínimo que la administración estratégica alcanzaría para una empresa sería prevenir el estancamiento, y tal vez rendiría mucho más.

Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y el de una grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. En definitiva, se trata siempre de responder a la pregunta ¿a quién vender? Esta pregunta lleva aparejadas otras cuatro: ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?

Además, para asegurar el desarrollo de la empresa, hay que tener presente otros aspectos, como:

- ¿Cómo alcanzó su empresa la situación actual?
- ¿Por qué produce esos bienes o servicios en concreto?
- ¿Por qué se ha ubicado ahí?
- ¿Por qué cubre sólo ciertas partes del mercado?
- ¿Por qué se ha organizado la empresa de esta manera específica?
- ¿Cómo es que tiene este grupo de gerentes en particular?

Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados de una empresa, y todos esos aspectos se unen e influyen en la eficacia (logro de objetivos). Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa. La manera de tomar estas decisiones fundamentales (o estratégicas) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.

Otras razones que justifican la aplicación de la administración estratégica son:

- Falta de previsión de inconvenientes comunes.
- Desconocimiento de mermas y deficiencias.
- Falta de control sobre procedimientos que no agregan valor.
- Perdida regular de clientes.
- Imagen de marca deteriorada.
- Productos y servicios obsoletos e incompletos.
- Altos costos de operación.
- Personal inconforme con cultura corporativa desgastada.
- Falta de visión para innovaciones.
- Comunicación deficiente.

Normalmente se dan situaciones similares en conjunto o por separado, lo cierto es que ninguna organización esta exenta de sufrir esta clase de detalles trascendentes.

La implementación de la A.E. en la organización brinda la oportunidad de tener todos esos detalles bajo control y con soluciones anticipadas para inconvenientes mayores, con procesos de planeación efectivos y adecuados controles sobre operaciones, personal con posibilidades de desarrollo, mejora continua en procedimientos e investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que le llevará a consolidarse como una empresa líder en su ramo.

La forma de operar en las empresas siempre puede mejorarse, debemos romper barreras de lo "difícil" o lo "complicado", las deficiencias cada vez cuestan mas dinero, la falta de atención y servicio al cliente provoca a largo plazo crisis financieras, la fuerza de la competencia debe reducirse y eliminarse si es posible, debemos cuidar nuestro personal y desarrollarlo, todo esto con el único fin, de que el negocio sea negocio.

## **2.4 PRODUCTIVIDAD.**

Existen muchas definiciones de productividad y la gran mayoría se vinculan con el ámbito empresarial, sin embargo todos coinciden en que la productividad es el proceso de obtener más de los que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa.

En tal sentido, Belcher (1991) destaca: "La productividad como la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Podemos cuantificar la productividad dividiendo la producción por los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la producción-recurso; es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recurso".

La productividad esta determinada por la utilización de los recursos y los logros que se obtienen, en función de los esperados, esto vincula la productividad con los recursos técnicos, financieros y humanos, presentes en una empresa, esto amplia la concepción de productividad.

Igualmente Moll (1993), define "La productividad como la medida de una actuación o gestión administrativa, o también la relación entre lo producido y lo consumido"

Ambos autores Relcher y Moll, coinciden que la productividad está determinada por lo que se produce y los recursos empleados, lleva implícito criterios de racionalidad en todos los ordenes humanos, tecnológicos, financieros, retornando su condición de proceso y objetivo último de toda empresa independientemente de su naturaleza.

Por su parte, Goldhaber (1991) expresa "quienes desean incrementar la productividad dependerá de sus empleados para conseguirlo. Mientras que los empleados sé interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las personas".

Adam (1991), define "la productividad como un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza".

Esta definición atribuye especial relevancia al recurso humano y a la lógica natural que utiliza el hombre para llegar, si lo desea donde otros no llegan. Esto implica ver la productividad como un conjunto de componentes estrechamente vinculados que requieren de un intercambio o interacción para lograr las metas de la organización.

## **2.5 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.**

### **2.5.1 Cultura Organizacional.**

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

#### *Definición de Cultura Organizacional.*

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

#### *Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento.*

"La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes, objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades.

#### *Una Cultura Organizacional de Éxito.*

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.

4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

### *Culturas Fuertes y Débiles.*

Las culturas fuertes son en las que los valores fuertes se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Hablamos de compañías que tiene bien definidos y difundidos su misión y sus valores, y en los que el comportamiento de sus miembros es congruente con los valores establecidos. Además existe una manera homogénea de responder a estímulos internos e externos.

Por su parte, las culturas débiles son aquellas donde existe un alto grado de desintegración valoral y por tanto conductual. No existe un conjunto de valores bien definidos y difundidos ni comportamientos que se desprendan de dichos valores.

Además existe un conjunto de subculturas que luchan por predominar sin que alguna logre imponerse, no hay orientación y por tanto compromiso, cada fuerza camina por su lado sin que se puedan unificar esfuerzos.

### *Cultura Formal e Informal.*

La formalización de una cultura organizacional se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse cuándo y cómo debe hacerse. Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, para tener como resultado una producción consistente y uniforme. En las organizaciones donde existe una gran formalización hay descripciones explícitas de puestos, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

La discrecionalidad de un individuo en el puesto está relacionada de forma inversa a la cantidad de comportamiento programado previamente para ese puesto por la organización, a mayor estandarización, menor sería la contribución que el empleado integrará a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten de formas alternativas, sino que incluso suprime la necesidad de que los empleados consideren las alternativas.

Las culturas formales son mecanicista y orientadas a las reglas y estructuradas, mientras que las culturas informales o de baja formalización son humanistas, flexibles e innovadoras.

Mientras más fuerte sea la cultura de una organización, la gerencia tendrá menos necesidad de desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados.

### *Socialización y solidaridad.*

Aunque los procesos de reclutamiento y selección del personal se hagan correctamente, los nuevos empleados no estarán completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Por tanto la organización tendrá que ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se denomina *socialización*.

Este proceso cuenta con tres etapas fundamentales:

**Etapas de prearibo:** Es el período de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que el nuevo empleado se una a la organización.

**Etapas de encuentro:** Es la etapa en que el nuevo empleado ve realmente como es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad pudieran diferir.

**Etapas de metamorfosis:** En esta etapa el nuevo empleado ajusta su trabajo a los valores y normas del grupo.

El proceso de socialización está terminado cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y con su puesto; cuando se ha compenetrado con las normas de la organización y de su grupo de trabajo, las entiende y las acepta, cuando se siente aceptado por sus compañeros como un individuo digno de confianza y valioso, además conoce los criterios de evaluación que le serán aplicados. La realización correcta de este proceso tiene un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado, en su compromiso con la organización y en reducir su propensión a dejar la organización.

Una vez que ha concluido el proceso de socialización comienza otro proceso muy relacionado con este, el de solidaridad que no es otra cosa que las relaciones del empleado con la organización y con su grupo de trabajo, proceso este que impacta también sobre la productividad y la permanencia del mismo en la organización, por lo que es muy importante tener un monitoreo del mismo periódicamente.

## **2.5.2 Liderazgo.**

*¿Qué es el Liderazgo? y ¿Por qué se le considera un proceso?*

Muchas han sido las formas en que los estudiosos del tema, han tratado de definirlo, dando lugar a múltiples conceptos; sin embargo, trataremos de ver algunas de las definiciones más explícitas y conocidas.

"El Liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo".

"El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas".

"El Liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas."

En las definiciones anteriores podemos encontrar palabras clave que nos permitirán comprender mejor el liderazgo, estas palabras son: *proceso, habilidad, influir, dirigir, orientar.*

El liderazgo es un proceso porque no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo.

Ese efecto deseado es la contribución de los individuos para el logro de determinadas metas u objetivos que requieren de la intervención de todos para alcanzarse.

Las conductas, comportamientos o acciones del líder para dirigir y orientar al grupo, ejercen un poder de influencia en las personas que lo siguen y se traducen en logros, en resultados.

*"No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores"*(Stephen P. Robbins). Lograr el seguimiento de los subordinados, no sólo por ser el jefe, sino por convicción, por reconocimiento de habilidades y talentos, tanto en situaciones difíciles como normales, es todo un arte y nada fácil.

LÍDER	Es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
LIDERATO	Es el status o la posición de líder dentro de un grupo.
LIDERAZGO	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Como a las personas no les gusta que nadie los mande, dirigir efectivamente es muy difícil.

No sólo la organización empresarial sino también, los mismos seguidores esperan que un líder los lleve al éxito. Pero para que esto suceda el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus seguidores, muchas veces tendrá que exigir resultados y esto no le gusta a la gente y por otro lado si no se exige no hay éxito y esto tampoco le gusta a la gente. He ahí la paradoja, el gran reto.

A medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos humanos y que obtienen éxito, también han ido cambiando.

Las personas aceptaron regímenes totalitarios, y una forma autocrática y dictatorial de ejercer el poder, por necesidad de subsistir y por temor a perder su trabajo.

Ahora cada vez es más difícil que las personas acepten la dirección autocrática, o una forma de dirigir poco humana donde los capataces ejercen su autoridad a través de la imposición de la fuerza para conseguir que el empleado realice su trabajo.

Los seres humanos ya no queremos ser pisoteados ni tratados como una máquina más.

Afortunadamente los líderes de hoy comprenden y aceptan que el hombre es un ser pensante e inteligente y como tal debe de ser tratado.

De ahí que el liderazgo de hoy sea cada vez más complejo, pero también cada vez más interesante.

Dirigir con éxito, ser un verdadero líder, requiere tener amplios conocimientos sobre el ser humano, el arte de dirigir requiere profundizar en las ciencias de la conducta, requiere aprender más sobre materias como la Psicología industrial y en particular el Comportamiento Organizacional.

El liderazgo efectivo dependerá fundamentalmente de:

- La personalidad y expectativas del propio líder
- La personalidad y expectativas de los subordinados
- Y también, de la situación que se viva
- Un buen liderazgo será aquel que combine efectivamente las tres variables anteriores.

### 2.5.2.1 Teorías o modelos de liderazgo.

#### **Teoría de rasgos.**

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser efectivos líderes.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir aprendidos. Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas.

Sus conclusiones son las que se conocen como *Teoría de los rasgos*.

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales ha preocupado a investigadores como Stogdill, que identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota recopiló datos de 13 empresas de Minnesota con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con las demás personas.
- Eran más inteligentes.
- Tenían mejor educación.
- Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito.
- Manifestaban una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Sin embargo, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Más recientemente, E.E. Ghiselli investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados.

Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes: *Inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa y seguridad en sí mismo.*

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista dista mucho de ser completa.

En un estudio posterior, Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto-actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas.

La mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formular una lista universal de los rasgos de administración.

No obstante Fiedler al realizar sus estudios ha encontrado algunas características que pueden seguirse investigando, encontró que los dirigentes que tienen éxito son más perceptivos que los menos afortunados, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y peores subalternos, además de que los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

- Habilidad mental superior.
- Madurez emocional.
- Necesidad intrínseca de logro.
- Habilidad para resolver problemas.
- Empatía.
- Representatividad ante los superiores.

### ***Modelos conductuales.***

Contrariamente a la *Teoría de los Rasgos*, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Los *Modelos Conductuales de liderazgo* se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo.

Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Hace unos años Robert Bales llamó la atención con un estudio que ratificó un supuesto básico de las Teorías del Comportamiento; "Que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo", y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Se reconoce generalmente que el interés por la tarea y el interés por las personas tampoco se excluyen mutuamente. Y esto lleva a considerar que lo ideal es que un líder combine ambas orientaciones. No obstante, esto no siempre sucede, lo cual da lugar a varios estilos de liderazgo.

Desde los planteados por distintos autores, que los clasifican en cualesquiera de los siguientes pares opuestos:

- Líderes estructurados y considerados.
- Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
- Líderes rigurosos y generales.
- Líderes autoritarios y democráticos.

### ***Los estudios de Ohio.***

Los *Estudios de Liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio* se iniciaron en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial.

Se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que

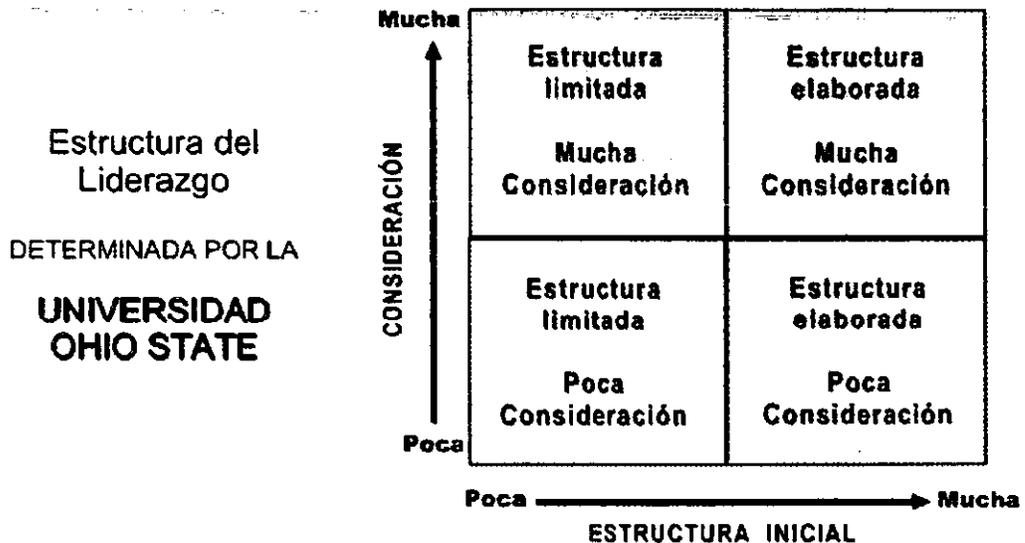
permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado *Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder* (Leader Behavior Description Questionnaire) *LBDQ*, que incluía 150 de tales descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces *Consideración* y *Estructura de inicio* se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

Fig. #3 Estudios de la universidad de Ohio sobre liderazgo



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm)

Se han llevado a cabo muchos estudios de investigación, tanto en Ohio State University, como en otras partes, con el objetivo de determinar los efectos de los cuatro estilos de liderazgo (resultantes en el cuadrante anterior) en el desempeño y satisfacción de los subordinados.

En dichos estudios se encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y en consideración (Estructura elaborada-Mucha consideración) un líder "alto-alto", tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, más frecuentemente que aquellos que tenían baja calificación en consideración o en estructura inicial, o en ambas.

No obstante algunos estudios han revelado consecuencias disfuncionales que acompañan a estos resultados positivos y aunque se han realizado millares de estudios con versiones adaptadas del *LBDQ*, ha resultado difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración y estructura inicial y satisfacción y productividad.

Las aportaciones más valiosas de los Estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como *Estructura inicial* y *Consideración o Apoyo*.

La *Estructura* se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puestos (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades.)

Ejemplos de esto es la capacitación y adiestramiento que ofrecen los líderes a su grupo, con el propósito de establecer metas, objetivos, tareas a cumplir y la coordinación posterior que hacen de las actividades de sus subalternos.

Hay un factor que el modelo original de Ohio no tomó en cuenta que es la *Situación* que generalmente influye y afecta los resultados de todos los estilos de liderazgo. Posteriormente se consideró que era necesario integrar los factores situacionales para mejorar la teoría y ya se ha hecho.

*Los estudios de la Universidad de Michigan.*

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la *Universidad Estatal de Ohio*, en el *Survey Research Center de la Universidad de Michigan* se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño

Hodgetts y Altman, en su libro "Comportamiento en las Organizaciones", describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones:

"Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo".

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán. (Lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción.)

- Líder que enfatiza los procesos técnicos o de la tarea del trabajo.
- Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

No obstante, como sucedió con los estudios de la *Universidad Estatal de Ohio*, los estudios de la *Universidad de Michigan* no identificaron un estilo universalmente superior.

La idea de *Michigan*, en años recientes fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

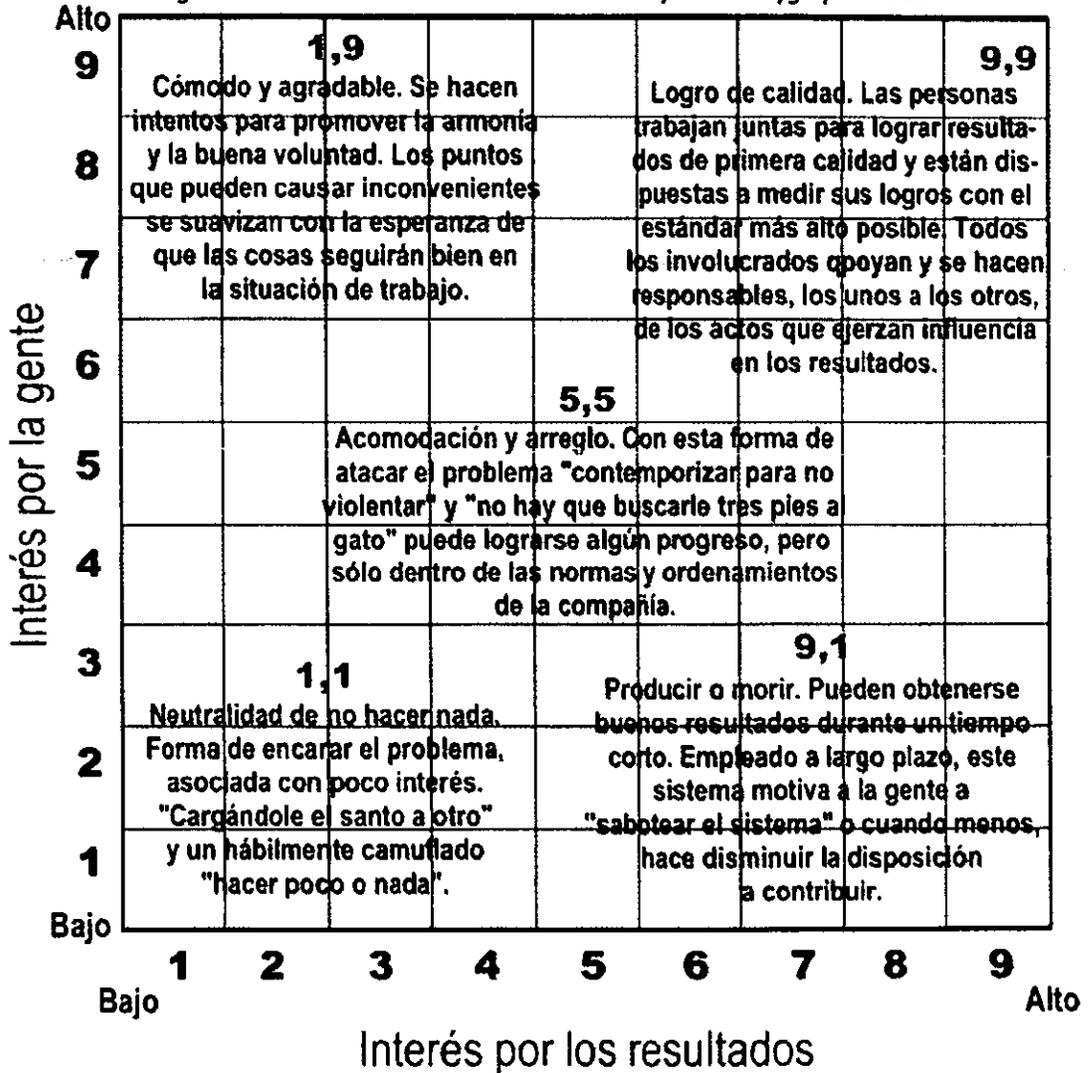
*Grid gerencial.*

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en *Ohio State University* y en *Michigan University*.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de *Ohio State University*, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de *Michigan*.

Utilizando los cuatro cuadrantes del *Modelo de Ohio State*, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5)

Fig. #4 Grid Gerencial de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton

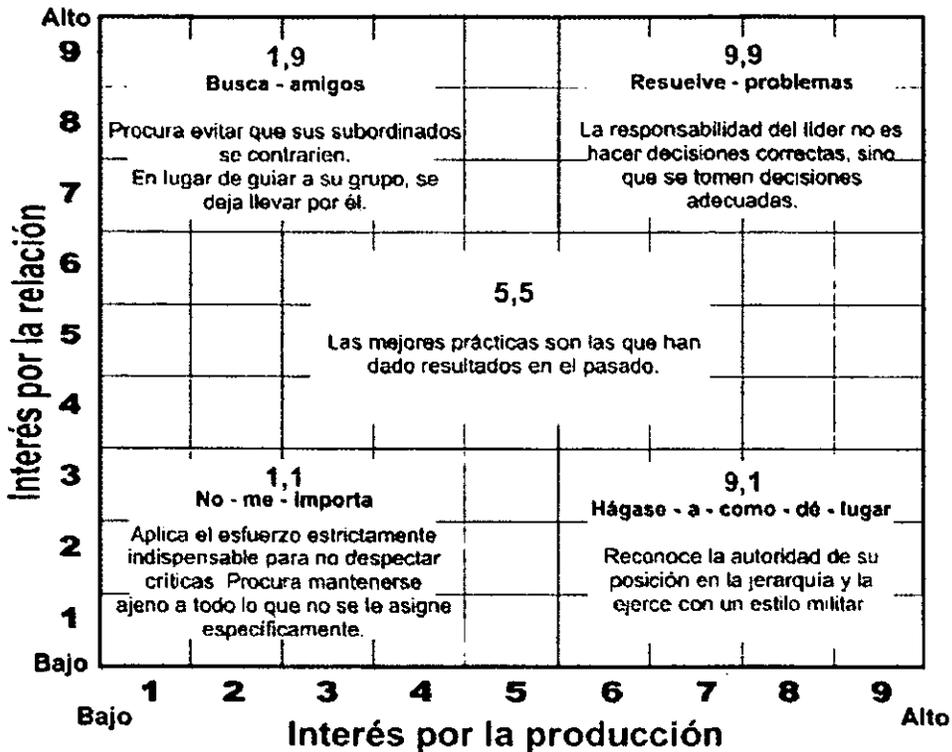


Fuente: [http // www.tecloredo.edu.mx/unidad4/mod.htm](http://www.tecloredo.edu.mx/unidad4/mod.htm)

El Grid no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "Grid".

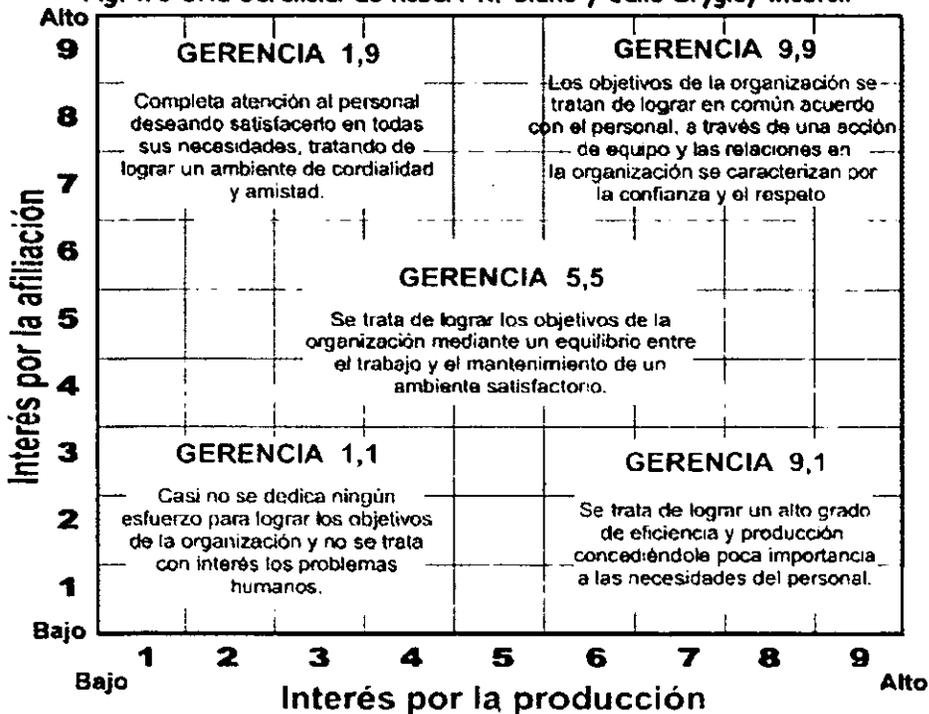
Fig. #5 Grid Gerencial de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton



Fuente: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm>

El Grid puede servirnos también para identificar las posturas o Teorías Gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización:

Fig. #6 Grid Gerencial de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton



Fuente: <http://www.teclaredo.edu.mx/Unidad4/mod.htm>

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario.)

**Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9**

1. La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
2. La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
3. El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
4. La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
5. La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.
6. La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
7. Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
8. La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudien las experiencias pasadas.
9. Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm)

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores entenderemos mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y se puede interpretar que aún cuando como líderes no hayamos llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo.

Ahora bien, algunos autores hacen una crítica del Grid diciendo que tampoco toma en cuenta la situación, y que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Los mismos Blake y Mouton en sus conclusiones e inferencias responden a la pregunta ¿Es el 9,9 un ideal práctico?

"Algunos argumentarán que el 9,9 es demasiado idealista, que es una realidad práctica que no lo pueden alcanzar personas que trabajan juntas. Con demasiada frecuencia, en ocasiones anteriores, cuando ha estado usted que ya no sabía qué hacer y con su jefe encima pidiéndole resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión". Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en vez de conformarse con menos".

*Los estudios Escandinavos.*

Los tres enfoques en el comportamiento del líder, que se presentaron anteriormente, se desarrollaron entre los 40's y principio de los 70's, que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente.

Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's.

Hoy se ha vuelto una premisa importante el que un líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto fracasar a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber como implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo.

Es más, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva por no tener evidencias amplias que lo confirmen, también parece que los líderes con un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.

### ***Modelos de Contingencias.***

Los Modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo una nueva perspectiva.

Esto es, las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla.

A medida que avanzaron los estudios sobre el Liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores

Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. De ahí que desde hace más de 30 años otra corriente de investigadores se dedicara a realizar estudios con el propósito de proponer un Modelo que tomara en cuenta factores como el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo, etc.

Tannenbaum y Schmidt, señalaron que para tomar la decisión de avanzar en el continuo hacia la democracia había que tomar en cuenta las fortalezas del líder, las fortalezas de los seguidores y las características de la situación.

Pues bien, cuando se consideran combinadamente todos estos factores se ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de contingencia o situacional como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar el liderazgo.

Sin embargo, es conveniente aclarar que estas teorías son un tanto más complejas porque requieren identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando, como la relación entre ellas, los rasgos del líder (principalmente talentos y habilidades) y las conductas o comportamientos de liderazgo y sus efectos.

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y consecuentemente gozan de un mayor reconocimiento.

#### ***El Modelo de Contingencia de Fiedler.***

A principios de 1951, *Fred Fiedler* desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia.) A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar *menos* bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler afirmó: "...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente *favorable*) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos *muy poco favorables*) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

Relaciones Líder - Miembro	Estructura de la Tarea	Poder del Puesto o Posición
Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.	Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.	Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.
Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.	Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.	Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

Fig. #7 Efectividad del líder

### Clasificación de lo favorable de una situación\*

1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

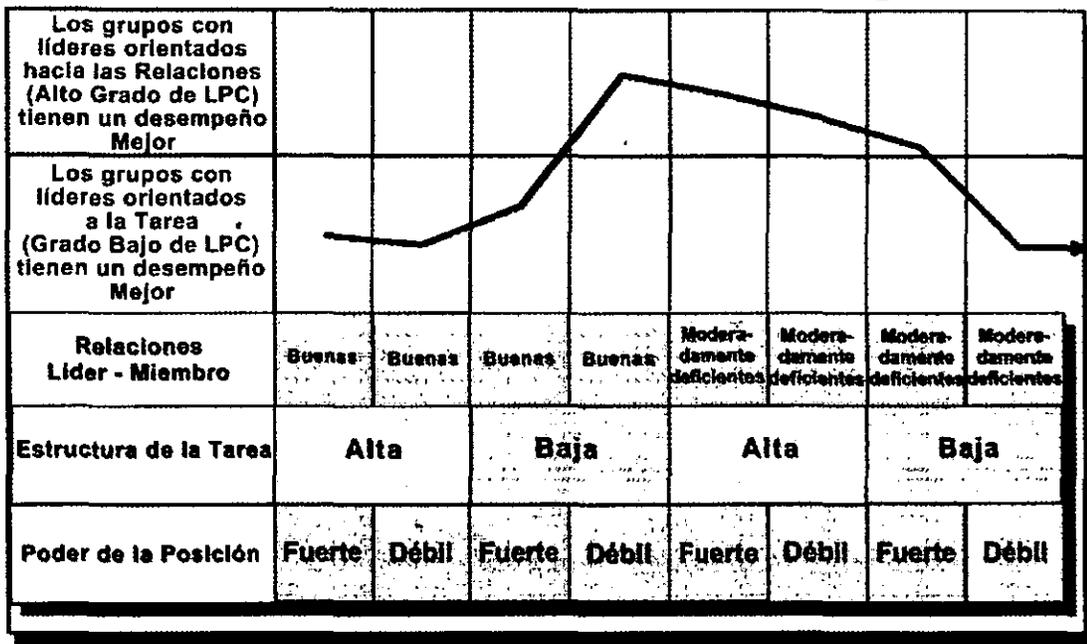
\* Adaptada de la obra de Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1967), Pag. 34

Como podemos apreciar en la Fig # 7, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC.

Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

Fig. #8 Efectividad del líder

**Resultados de la Investigación de Situación en el Liderazgo, de Fiedler.**



\* Adaptado de Fred Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1967), Pag. 148

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo.

Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional.

Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen.

### *Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.*

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.

*El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.* Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: *El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones.* Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

*Hablar (alta tarea baja relación)* Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.

*Vender (alta tarea alta relación)* El líder dirige y proporciona apoyo.

*Participar (baja tarea baja relación)* Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

*Delegar (baja tarea baja relación)* El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la *Teoría Situacional de Hersey y Blanchard*<sup>2</sup> es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

<b>R1.</b>	La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
<b>R2.</b>	La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.	Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.
<b>R3.</b>	La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.	Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.
<b>R4.</b>	La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.	El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

<sup>2</sup> Stephen P. Robins, *Comportamiento Organizacional*. México, Tercera parte, capítulo, 10, pag 358.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Algunos investigadores opinan que este Modelo es sólo una adaptación del Grid gerencial, sin embargo Hersey y Blanchard, sostienen que no es así, que el Grid enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones al nivel de *actitudes*, y la *Teoría del Liderazgo Situacional* enfatiza el *comportamiento* de tarea y relaciones.

La conducta de alta tarea es el grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros del grupo (seguidores); explica cuales actividades han de realizar y cuando, donde y como han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y maneras de lograr que se haga el trabajo.

Mientras que la conducta de altas relaciones es el grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros del grupo (seguidores), abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidades y dándole a los subordinados oportunidad para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo socio-emocional, la amistad y la confianza mutua.

La eficacia de los líderes depende de la forma en su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación en que operan. Cuando el estilo de un líder es apropiado para una situación determinada se le llama eficaz y cuando resulta inapropiado se le llama ineficaz, de aquí se desprende que cualquiera de los estilos básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación. Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del estilo básico con el medio (Fig 9.)

La madurez en esta teoría del liderazgo situacional se define por la motivación al logro, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades, y aunque la edad puede afectar no se maneja como edad cronológica sino psicológica.

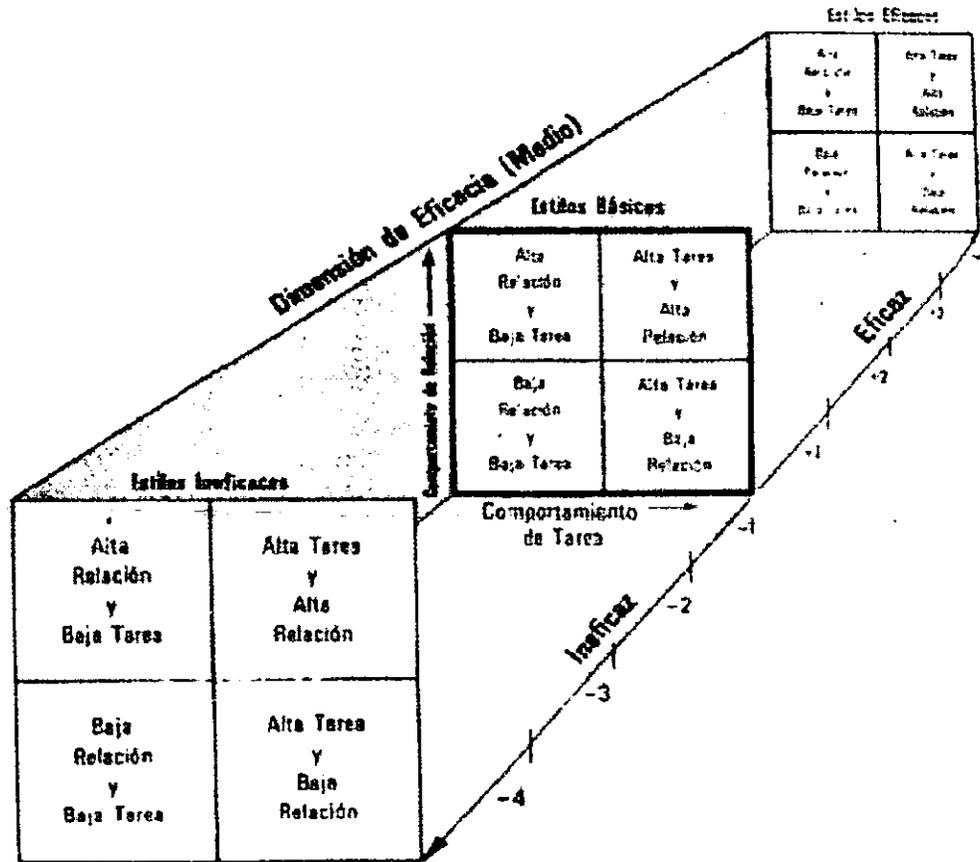
También se puede definir como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir.

A medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder requerirá menos conducta de tarea menos conducta de relación (apoyo socio-emocional), sino que eventualmente exigirá una disminución del apoyo. (Fig. 10.)

*De todos los modelos revisados, este fue el que seleccioné para realizar el estudio de liderazgo en ésta organización, pues a través del mismo se puede determinar además del estilo de liderazgo que predomina, el grado de madurez de los seguidores, que para este tipo de organización es vital en el cumplimiento de las metas planteadas; y a partir de la cual poder tomar acciones que permitan modificar la misma.*

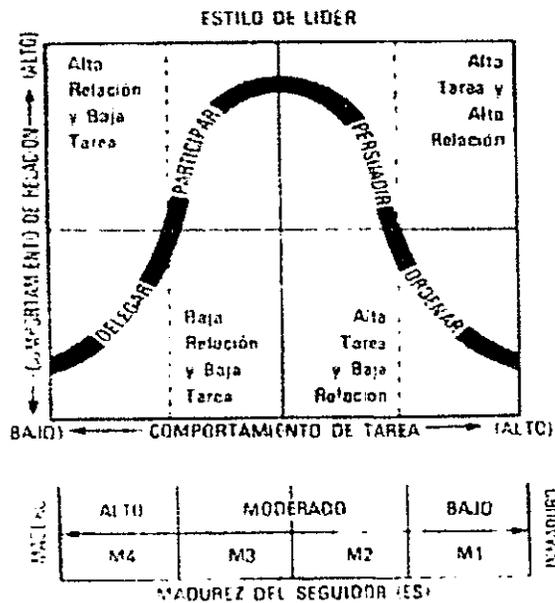
Por otra parte el liderazgo situacional enfatiza la tarea y el comportamiento de la relación, lo cual es una diferencia mínima con el grid a pesar del argumento de Hersey y Blanchard, y a través del mismo se reflejan de forma bastante directa las cuatro etapas de la disponibilidad de los seguidores.

Fig.9 Modelo tridimensional de la eficacia del líder



Fuente: Hersey, Paul y Kenneth H., Blanchard, *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. Capítulo 4, p 152.*

Fig. 10 Estilo del líder frente a la madurez de los seguidores.



Fuente: Hersey, Paul y Kenneth H., Blanchard, *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. Capítulo 7, p 225.*

### La Teoría de la Trayectoria-Meta.

Robert House desarrolló esta Teoría, ampliada posteriormente por Dessler, muy respetada en la actualidad, como un Modelo de Contingencia que involucra los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio-State University sobre la *estructura inicial* y la *consideración*, y la Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom.

En esencia esta Teoría establece que las funciones del Líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales.

La función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

Fig. 11 Variable de la teoría Trayectoria - Meta



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm)

La teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida.)

Las perspectivas futuras de esta teoría, apuntan en la dirección de una mayor investigación que lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales.

### Modelo integrativo.

Intentando englobar en un *Modelo Integral del Liderazgo*, las variables más notables, Hodgetts y Altman en su libro de *"Comportamiento en las Organizaciones"*, presentan el siguiente:

Fig. # 12 Modelo integrativo del liderazgo



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm)

Para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos necesarios para realizar junto con su gente las actividades y tareas que les lleven a lograr simultáneamente los objetivos organizacionales y las satisfacciones personales.

Una de las principales condicionantes del estilo de liderazgo que se deberá ejercer, son las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que perciben a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización y por supuesto la homogeneidad o heterogeneidad que se requiere en el grupo, de acuerdo a la naturaleza de las tareas; ya que en algunos casos se necesita cohesión en el grupo, y un pensamiento convergente, y en otros casos, se necesita un pensamiento divergente y un grupo heterogéneo que con habilidades y características distintas se complementen y logren una sinergia en el trabajo de equipo.

Respecto al ambiente de trabajo, es importante que el líder se preocupe por la naturaleza del mismo, para decidir el estilo de liderazgo conveniente; el tamaño del grupo que tiene a su cargo y las condiciones del clima organizacional, habrán de darle la pauta a seguir. Por ejemplo, ya veíamos que tareas rutinarias o bien estructuradas, no requieren de una intervención directiva, sino más bien de un liderazgo de apoyo y consideración, y por el contrario, cuando las tareas son muy complejas se requiere más un liderazgo orientado a la tarea. Si los grupos son pequeños se facilitan las relaciones interpersonales, en cambio en los grupos grandes, es más común que se presenten conflictos y se requiere de un liderazgo con más orientación hacia la realización del trabajo.

Si el líder inteligentemente toma en cuenta estas variables, analiza, las juzga y hace una buena evaluación de la situación, de la madurez de sus subordinados y de las circunstancias y el contexto en que se mueven, indudablemente que podrá decidir acertadamente el estilo de liderazgo que se requiere, pero esto sólo no basta, definitivamente, un liderazgo eficaz requiere ante todo que la persona al frente, sea muy flexible (para poder adoptar cualquiera de los estilos de liderazgo), competente (para combinar adecuadamente producción y relación humana) y con la suficiente autocrítica para retroalimentarse constantemente, darse cuenta de sus aciertos y de sus errores y corregir el rumbo oportunamente.

### *Teoría de la Atribución del Liderazgo.*

La teoría de la atribución, ayuda a explicar la percepción del liderazgo, tratando de comprender las relaciones causa-efecto.

Esta teoría sostiene que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente formula respecto a otros individuos.

La gente percibe a los líderes como personas inteligentes, con personalidad del carisma al mantener una actitud optimista, utilizando la pasión como catalizador para generar el entusiasmo.

- Un individuo atrae a otros al crear un vínculo que inspira a los demás a seguirlo. Identifique lo que puede desarrollar un vínculo entre usted y los demás y cultívelo. Sea empático con las necesidades de sus seguidores.
- Un líder hace aflorar el potencial de sus seguidores al tocar sus emociones. Desarrolle y capitalice su sensibilidad. Practique y utilice un tono de voz cautivador y atractivo.

### *El Liderazgo Transformacional comparado con el Liderazgo Transaccional.*

Los líderes Transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas.

Los Líderes Transformacionales son los que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.

No se deben ver como opuestos, sino que más bien el Liderazgo Transformacional se construye sobre el Liderazgo Transaccional y va más allá produciendo niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados más trascendentes.

<b>Características de los Líderes Transaccionales:</b>	<b>Recompensa contingente:</b> Intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros. <b>Administración por excepción (activo):</b> Controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas. <b>Administración por excepción (pasivo):</b> Interviene sólo cuando no se satisfacen las normas. <b>Laissez Faire:</b> Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.
<b>Características de los Líderes Transformacionales:</b>	<b>Carisma:</b> Visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza. <b>Inspiración:</b> Comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla. <b>Estímulo intelectual:</b> Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas. <b>Consideración individualizada.</b> Atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

La evidencia global indica que el Liderazgo Transformacional se correlaciona de una manera más fuerte con la menor rotación de personal, con mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados que el Liderazgo Transaccional.

Muchos investigadores expertos en este tema, se están dando a la tarea de averiguar más sobre lo que se demanda del ser humano en general, y de los líderes en particular, en las organizaciones productivas de clase mundial, que hoy se preocupan fundamentalmente por la calidad, la productividad, y por ser competitivas en todos los aspectos, y están compartiendo sus experiencias con todos a través de sus obras escritas, donde nos vierten sus valiosas conclusiones, como es el caso del mexicano Alfonso Siliceo, el cual hace una identificación de cualidades y talentos que él considera deben tener los verdaderos líderes y que les menciono a continuación:

TALENTOS Y HABILIDADES DEL LÍDER		
<p><b>PERSONALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconfianza.</li> <li>2. Autocrítica.</li> <li>3. Autoeducación.</li> <li>4. Objetividad.</li> <li>5. Asertividad.</li> <li>6. Firmeza.</li> <li>7. Paciencia.</li> <li>8. Modestia.</li> <li>9. Retroalimentación.</li> <li>10. Generosidad y capacidad de servicio.</li> </ol>	<p><b>DE RELACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Consideración y atención a los demás.</li> <li>3. Convencimiento.</li> <li>4. Sinceridad y transparencia.</li> <li>5. Percepción y sensibilidad.</li> <li>6. Empatía.</li> <li>7. Delegación.</li> <li>8. Negociación.</li> </ol>	<p><b>PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición clara de la misión y valores.</li> <li>2. Definición de objetivos a lograr.</li> <li>3. Manejo de juntas.</li> <li>4. Presencia directiva.</li> <li>5. Acciones institucionales.</li> </ol>

En un artículo titulado *“Nuevos tiempos, nuevos líderes para la empresa mexicana”*, (José Ramón Torres Solís, 1998), se plantea que la administración de las organizaciones de un mundo cambiante, tendrá que anticipar su desempeño para seguir siendo útil, donde el logro de los objetivos con y para la gente, deberá estar acorde con los retos actuales.

Existe el pensamiento generalizado que los líderes son seres ideales, para convencer y arrastrar multitudes, alto poder de influencia para conducir a las personas a acciones sublimes o deleznable, o dones divinos que forman estereotipos.

Sin embargo en este artículo se hace un análisis de las empresas mexicanas, donde más del 90% clasifican como microempresas, por lo que no se requiere entonces de estos dones especiales para dirigir las, sino una dirección racional de esfuerzos concretos basados en un conocimiento profundo y permanentemente actualizado de la actividad a realizar, conocimiento que debe ser generado mediante la participación de todo aquel que interactúa con la empresa.

Es por eso que la labor del dirigente siempre será de liderazgo, con mayor o menor dosis de cualidades innatas, pero siempre con conocimiento creciente en un proceso de aprendizaje continuo. El líder de estos tiempos deberá tener presente para el mejor desarrollo de su actividad, que los procesos organizacionales y el cambio social estén inmersos en un nuevo escenario intelectual, en el que desempeñarán un papel preponderante *el conocimiento, la información y la creatividad*.

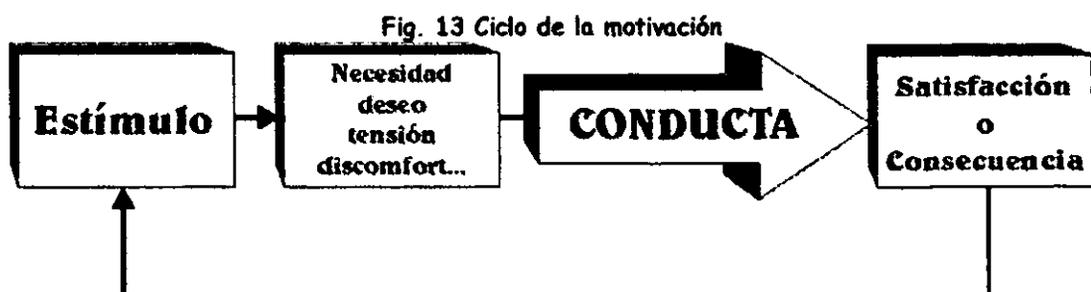
O sea que además de las características innatas, el líder deberá tener los conocimientos, las motivaciones y la creatividad indispensable para que su trabajo como directivo de estos tiempos sea útil a la sociedad.

### 2.5.3 Motivación y Persuasión.

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones.

Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento.

Toda la conducta humana es motivada, recordemos el bosquejo básico de la conducta:



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

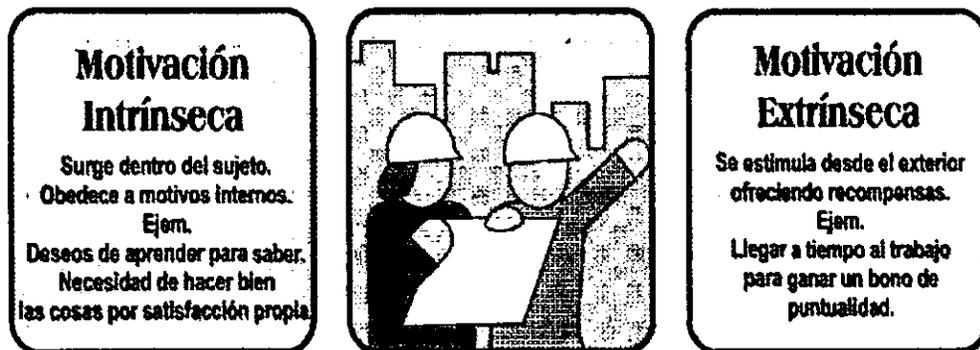
La necesidad, deseo, tensión, inconformidad, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

Sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno) por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

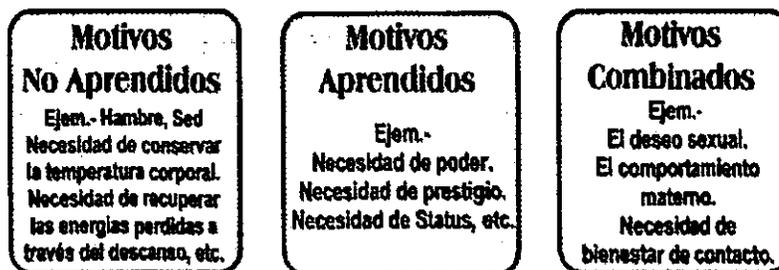
Se conocen básicamente dos clases de motivación y tres tipos de motivos:

Fig #14 Tipos de motivación y de motivos

## Tipos de Motivación



## Tipos de Motivos



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

Si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que conocemos como Frustración.

*La Motivación.*

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "*movere*", que significa mover.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado". Otros conceptos definidos por los estudiosos de este tema son:

Dessler lo considera como un reflejo de "El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Es muy importante definir que sin motivación no hay satisfacción.

Fig #15 El proceso de motivación



Fuente: Stephen P, Robins, *Comportamiento Organizacional*. México, Segunda parte, capítulo, 5, pag 168

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, etc, son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en nosotros el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

El Comportamiento Organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar una respuesta a la pregunta: *¿Por qué trabaja la gente?* y para responderla una de las teorías fundamentales ha sido la Teoría de las Necesidades.

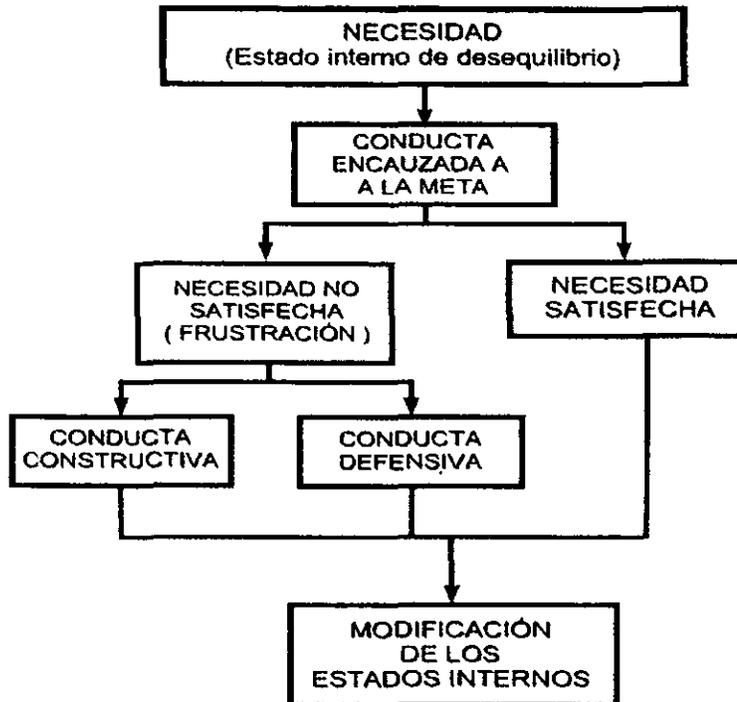
De acuerdo a la explicación previa, un trabajador motivado, será un trabajador en estado de tensión. Para aliviar esa tensión desarrolla un esfuerzo que se traducirá en comportamientos.

A mayor motivación, mayor tensión, y consecuentemente mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades muy alejadas de las metas organizacionales. Por ejemplo, algunos empleados platican mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales (necesidades muy importantes para el ser humano), pero no siempre prioritarias en el área laboral. En estos casos existe un gran esfuerzo que se canaliza a la socialización, sólo que ese esfuerzo estará dirigido de manera improductiva.

Fig. #16 Modelo generalizado del proceso de motivación básico



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm), modificado por Jorge Alonso López

### 2.5.3.1 Teorías y modelos de motivación.

#### *Teoría de A. Maslow.*

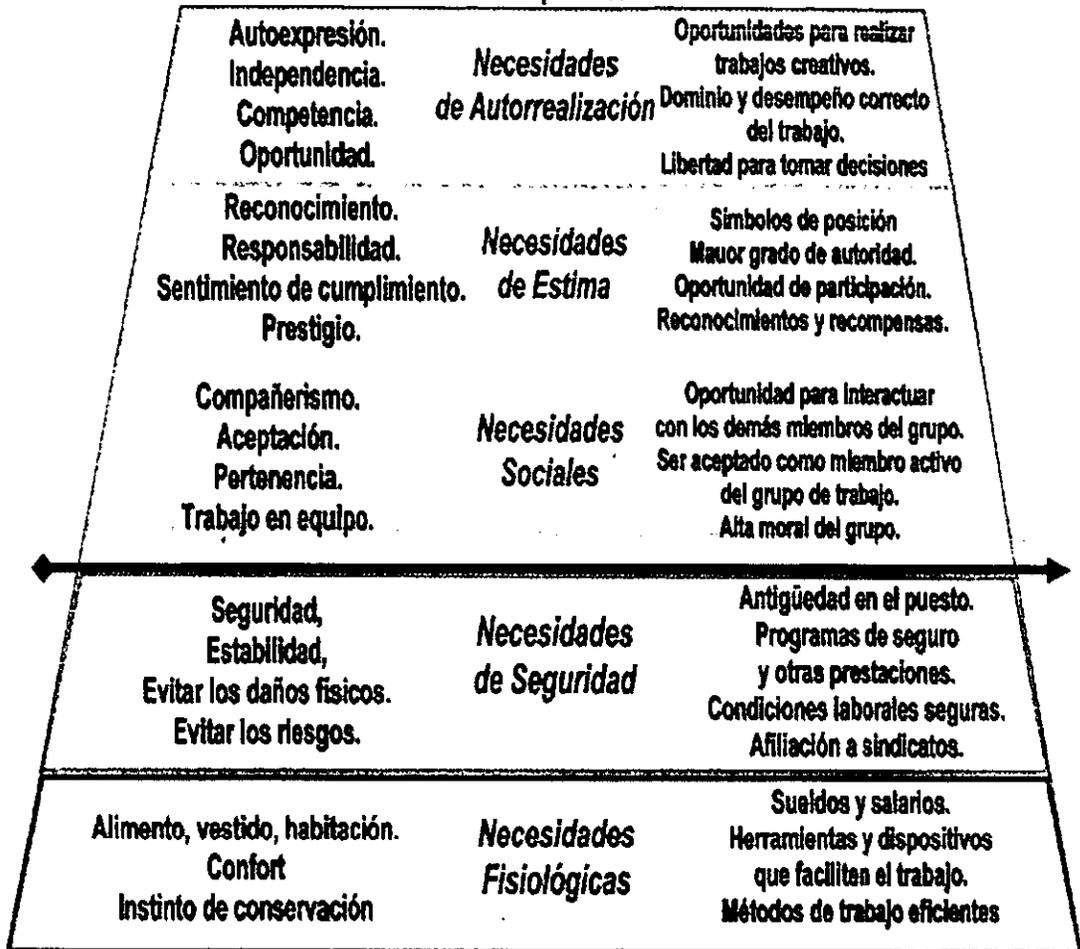
Quizá una de las Teorías más conocidas sobre la Motivación, es la de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, conocemos casos de personas que anteponen aun a necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizá tampoco en todas las circunstancias.

Fig. 17 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow algunos de sus satisfactores relacionados con el puesto.



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

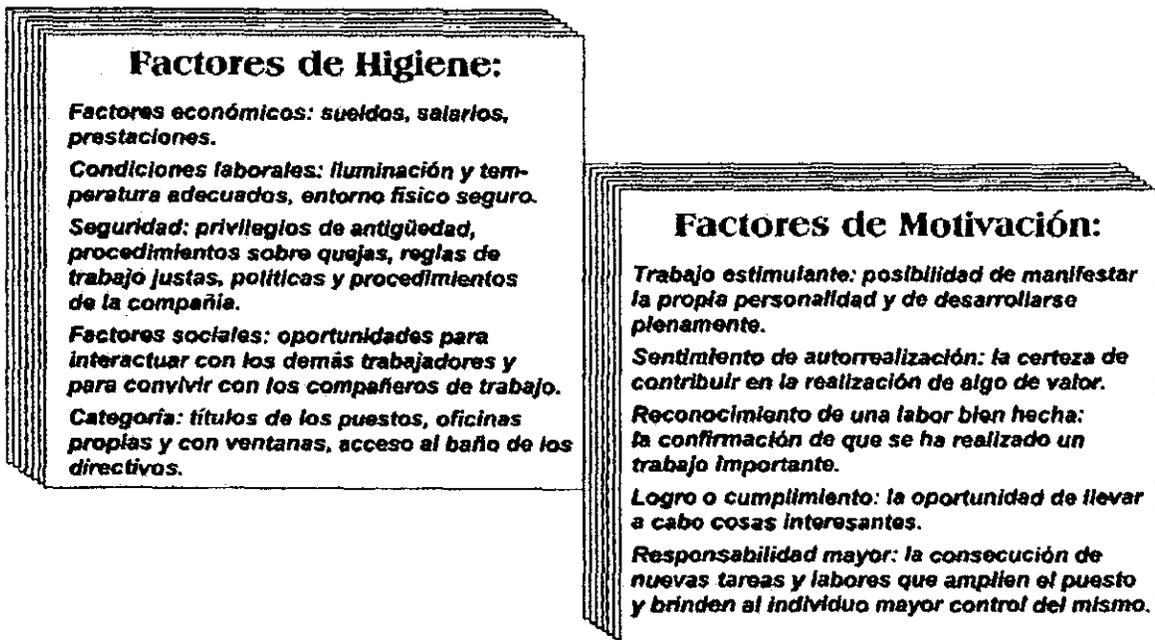
### Teoría de Herzberg.

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta *¿Qué desea la gente de su puesto?*, realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

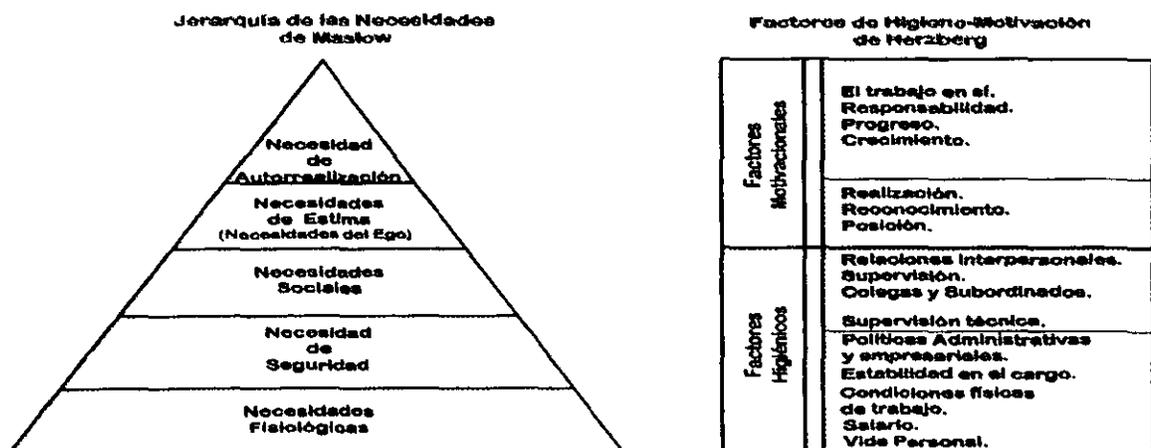
Fig #18 Teoría de la motivación de Herzberg



Fuente: Elaborado por Jorge Alonso López.

De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como *Factores de Higiene*. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó *Factores Motivadores*.

Fig #19 Comparación de los modelos de motivación de Herzberg y Maslow



Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill, 1977, p.59

La Teoría de Herzberg, como todas, también tiene sus detractores que critican la objetividad de sus investigaciones, de sus resultados y de sus postulados, pero a pesar de las críticas es una de las más conocidas, y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta, y a ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las empresas con una organización de los puestos en forma vertical.

#### *Teoría de McClelland.*

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: *Logro o Realización, Poder y Afiliación.*

**Necesidad de *logro o realización*:** el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

**Necesidad de *poder*:** la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

**Necesidad de *afiliación*:** el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más socializar que realizar bien sus tareas.

De acuerdo a lo anterior, según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisitos para la eficacia administrativa. McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden.

Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

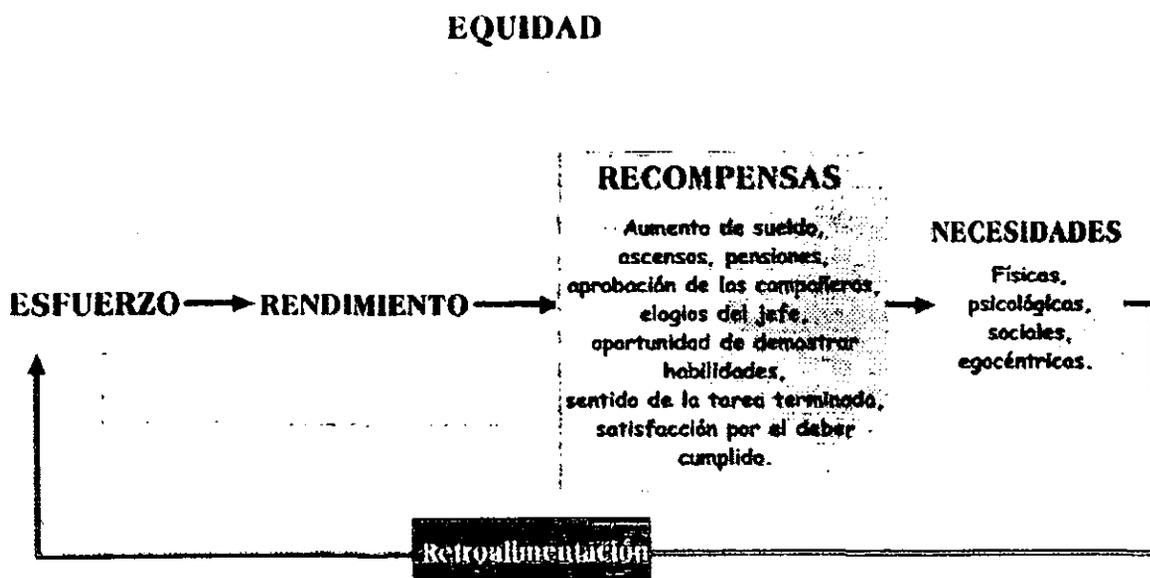
*Este modelo fue el que seleccioné para la investigación, pues además de explicar la motivación se puede establecer si las necesidades predominantes impactan positivamente en la organización para poder lograr las metas planteadas.*

#### Modelo de Expectativas.

Es el más conocido de estos modelos, este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Fig.#20 Modelo de expectativas simplificado

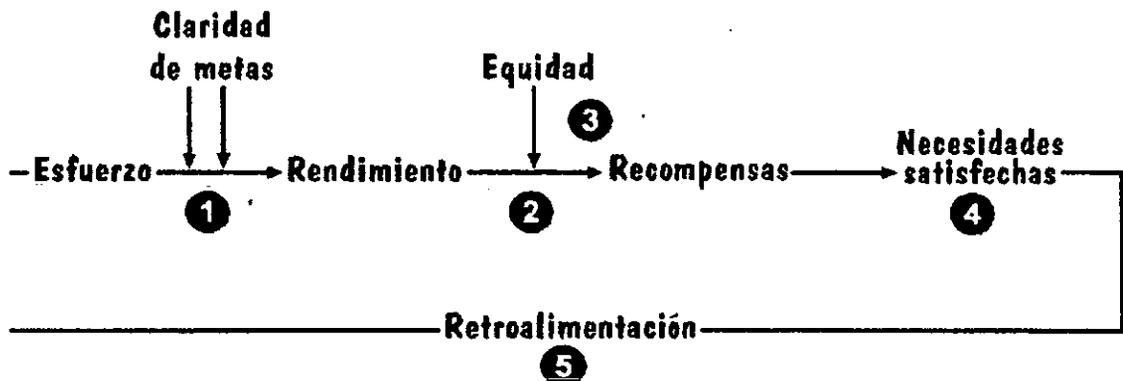


Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

La Teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Fig. #21 Aplicación de la teoría de las expectativas al comportamiento de supervisión



El primer deber del supervisor es fortalecer las flechas del diagrama.

Específicamente, el supervisor ① facilita al subalterno convertir el esfuerzo en productividad, ② aumenta la probabilidad de que la alta productividad será recompensada, ③ asegura que las recompensas se distribuyen más equitativamente, ④ posiblemente llega hasta a cambiar el valor (en términos de satisfacción) de estas recompensas para los empleados, y ⑤ ayuda a mejorar la retroalimentación.

Se supone que en conjunto estas actividades aumentarán la eficiencia de los subalternos, las recompensas que reciben por su esfuerzo y su satisfacción general en el empleo.

En pocas palabras, los subalternos deben esperar que un mayor esfuerzo les alcance las recompensas que ellos esperan.

Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

#### Modelo de Porter Lawler.

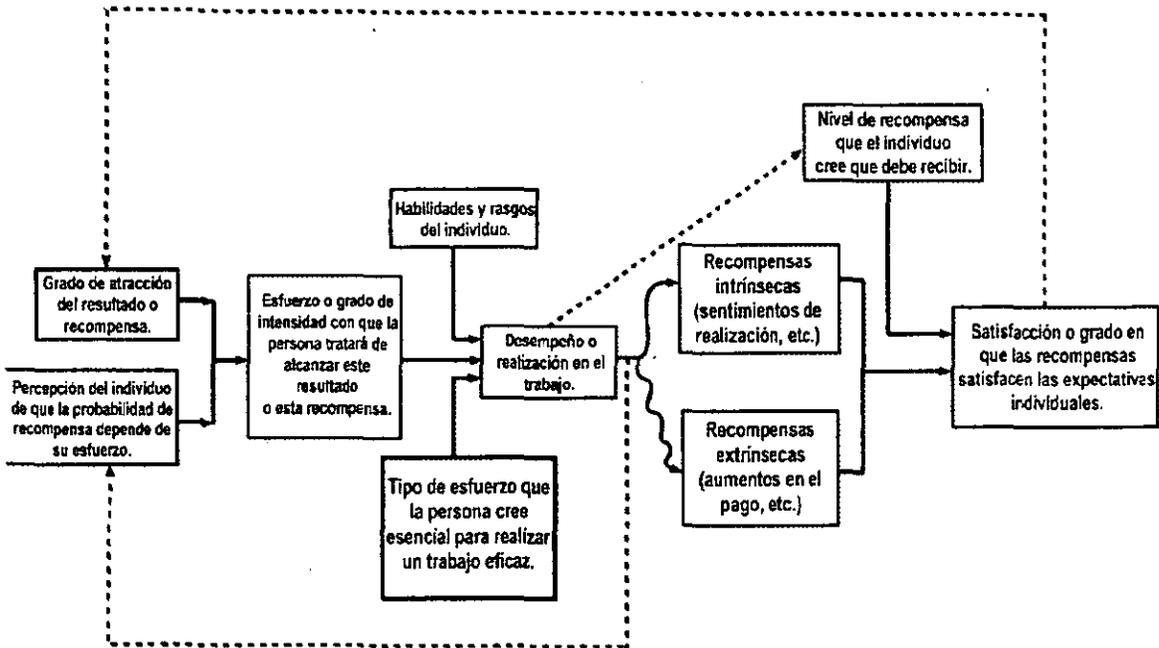
El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lógico que esto no siempre sucede por eso existen tantas personas desmotivadas en el trabajo; pero este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que

el individuo espera y su percepción de lo que es justo para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

Fig. #22 Modelo de motivación de Porter Lawler.



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

El modelo de Porter y Lawler, presenta dos alternativas de recompensas. Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa. Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona la acepta.

La tercera parte vital del modelo es la que se asocia con la equidad (es decir con el sentimiento de justicia.) Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas. Es preciso también que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre comparado al que ellos consideran realizar, no gana las mismas recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no la podemos evitar.

Por consiguiente la equidad tiene dos dimensiones: En primer lugar el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo desplegado, y en segundo lugar la persona desea que se le pague con relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.

El modelo de Porter y Lawler ha sido bien recibido por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica, con buenos resultados.

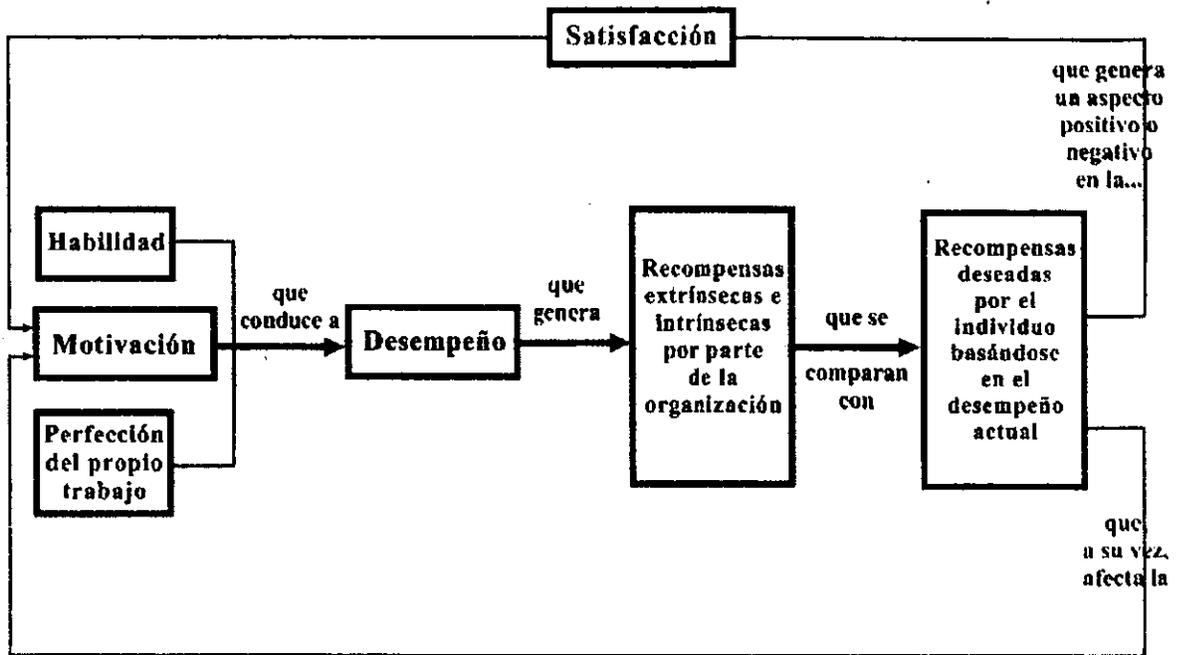
*Modelo integrativo.*

Hodgetts y Altman, en su libro de "Comportamiento Organizacional" presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación-desempeño-satisfacción sigue siendo el punto focal.

Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación.

Fig. #23 Modelo integrativo de motivación.



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)

Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del dirigente consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.

Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiriere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

#### Otras teorías.

Pretendiendo explicarse de mejor manera el complejo fenómeno de la Motivación, y tratando de dar una mejor respuesta a la pregunta *¿Por qué trabaja la gente?*, se han estructurado muchas otras Teorías de la Motivación, de las cuáles he escogido tres que me parecieron que aportan algo interesante para la mejor comprensión del tema. Estas son:

*Teoría ERC* de Clayton Alderfer. Teoría de la Motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento, *La Teoría de Fijación de Metas* de Edwin Locke Y la *Teoría de la Equidad* de J. Stacy Adams.

## Teoría ERC.

Esta teoría postulada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, tiene una relación estrecha con la teoría de necesidades de Maslow.

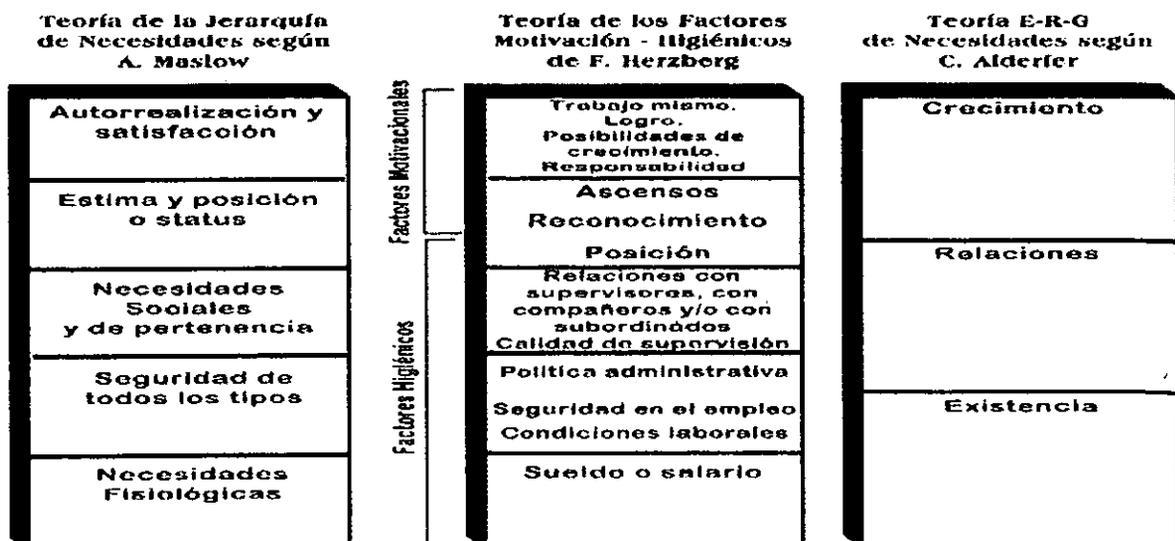
Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias: *Existencia, Relaciones y Crecimiento*, de ahí que se le conozca como *Teoría ERC*.

Corresponden a las necesidades de Maslow y se pueden satisfacer con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral.

<p>Las necesidades de <b>EXISTENCIA</b> son las del nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow.</p> <p>Las necesidades de <b>RELACIÓN</b> se refieren a las interacciones sociales con otros y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima.</p> <p>Las necesidades de <b>CRECIMIENTO</b> se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow.</p>	<p>El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. Se liga con las posibilidades de adquirir alimento y una vivienda digna.</p> <p>Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de socializar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.</p> <p>Estas necesidades se satisfacen sólo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho con sus logros.</p>
--	---

A diferencia de la escala de necesidades de Maslow, que son una progresión, la Teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente. De ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de crecimiento, aunque tenga insatisfechas todavía las de existencia y/o de relación, o bien puede trabajar para satisfacer necesidades de los tres grupos simultáneamente.

Fig.#24 Comparación entre las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm>

Las interpretaciones de las teorías de Maslow y de Herzberg, sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados principalmente por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

Alderfer sugiere también que la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o de crecimiento, provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.

A final de cuentas las tres teorías de necesidades, ofrecen una base para que los gerentes y supervisores intenten descubrir que necesidad tiene un empleado en particular en ese momento, para que ofrezcan un satisfactor adecuado que estimule su motivación (incentivos "a la carta") De esa manera todas las teorías de necesidades ofrecen una base para entender y aplicar estos conocimientos al Comportamiento Organizacional.

#### *Teoría del establecimiento de metas.*

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Todos los estudios relativos al Comportamiento Organizacional demuestran que las metas influyen en la motivación.

Ahora bien, las metas específicas motivan más que las de índole general, así mismo, aquellas cuya consecución sean más difíciles, motivarán más que las de logro fácil. Pero cuidado, las metas demasiado difíciles e inalcanzables cuya obtención parezca imposible, no favorecen en nada a la motivación, sino que hasta la merman y muy probablemente llevan más pronto a una frustración.

La Teoría de Fijación de Metas cuenta con el apoyo de estudios empíricos que la prueban y es de amplia aceptación en la Psicología Organizacional contemporánea. Aunque encuentra su oposición en otra Teoría, la del Reforzamiento, ya que la del Establecimiento de Metas es de un enfoque cognoscitivo, mientras que la del reforzamiento es de un enfoque conductista.

#### *Teoría de la equidad.*

La Teoría de la Equidad fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene en ella que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata, influye en nuestra motivación.

En toda situación laboral, ya sea en el aula, la fábrica o la oficina, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o condiscípulos.

1. ¿Estamos obteniendo iguales resultados y recompensas o estamos obteniendo menos que los demás?

2. ¿Están obteniendo los demás iguales resultados o recompensas que yo, aunque su desempeño es inferior al mío o nuestro desempeño es igual?

Cuando existe un estado de inequidad que juzgamos injusto, buscamos esa justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante, de lo contrario, nos desmotivamos, o en algunos casos se incrementará el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás.

Basados en esta teoría, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a reaccionar tomando una de las siguientes alternativas de conducta:

- Cambian sus insumos (por ejemplo, no invierten tanto esfuerzo).
- Cambian sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior).
- Distorsionan su percepción de sí mismos (por ejemplo, consideran que aunque solían pensar que trabajaban moderadamente, ahora se dan cuenta que trabajan más arduamente que los demás.)
- Distorsionan su percepción de los demás (por ejemplo, piensan que en los otros puestos no se hace nada, o que por el contrario no desean estar en el lugar de otros.)
- Escogen un punto diferente de referencia (por ejemplo, piensan que sino ganan lo mismo que los demás si están ganando más que su padre a su misma edad.)
- Se salen del campo de comparación (por ejemplo, renuncian al puesto.)

Esta teoría resulta compleja y tiene muchos puntos que requieren de un mayor estudio para aclararlos; sin embargo, suele combinarse con la Teoría de las Expectativas, donde adquiere una mayor congruencia y tiene más aceptación.

### **2.5.3.2 La persuasión como herramienta de motivación.**

La persuasión es un intento consciente por parte de una o varias personas para formar, reforzar o cambiar las actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de otra persona o personas.

La intencionalidad de la comunicación persuasiva es lo que da su carácter ético, y es esta intencionalidad la que da a la persuasión su carácter ético. Johannesen (1979:250) argumenta que la persuasión es un asunto de la ética por tres razones:

- Involucra un persuasor que intenta influenciar a otras personas para que cambien sus actitudes, creencias, valores y acciones.
- Involucra selección consciente por parte del persuasor del propósito específico, de las formas retóricas, lenguaje e imágenes, y del estilo que piensa emplear para aumentar la probabilidad de lograr su objetivo retórico.
- Involucra un juez potencial en el sentido de que los receptores y observadores independientes deben escuchar para evaluar el mensaje persuasivo.

Se puede considerar que cualquier situación que involucra la intención de una persona de influir en alguna forma sobre otra, seleccionando con anterioridad lo que va a decir y la manera de decirlo para lograr su objetivo, es una situación de carácter ético.

También lo es porque involucra receptores de la persuasión, quienes la juzgan y evalúan. Es decir, en una situación de comunicación persuasiva los receptores escuchan con el objetivo de evaluar, y este objetivo para escuchar los convierte en jueces que evalúan el mensaje. La persuasión, entonces, es un asunto de carácter ético, porque tanto el emisor como el receptor están involucrados en una situación de comunicación de juicios y valores.

Los tres criterios para evaluar la ética de un mensaje persuasivo son:

1. *El criterio filosófico*: Este criterio para evaluar la ética de la persuasión se basa en las premisas referentes a la naturaleza del hombre. A lo largo de la historia, los filósofos han apuntado a ciertas características que son únicas en el hombre y que deben desarrollarse: la capacidad, de razonar, de utilizar símbolos, la necesidad de la comprensión mutua, la de generar conocimiento por medio de la comunicación y la capacidad para tomar decisiones en forma consciente, libre, informada y responsable. Según el criterio filosófico se puede juzgar la ética de un orador-persuasor en la medida que alienta o inhibe, en sí mismo y en otras personas, el desarrollo de estas características de la naturaleza humana.
2. *El criterio de la utilidad social positiva*: Según este criterio de evaluación de la ética de la persuasión, la recomendación de un mensaje persuasivo debe ser pragmática e idealista, de tal manera que se aplique al mayor número de personas a largo plazo. Esto significa que la ética de un persuasor se evaluaría también según la potencialidad de su recomendación para la sobrevivencia o la continuidad de su comunidad, estado o nación.
3. *El criterio dialógico*: Este criterio se refiere a las actitudes o intenciones que los participantes, en la situación de persuasión tienen el uno hacia el otro y viceversa. De acuerdo con este criterio, las actitudes de los participantes en la transacción persuasiva determinan la calidad ética de esta. Las actitudes que facilitan el desarrollo del ego de las personas son actitudes éticas; las que lo inhiben no lo son. Las actitudes que se prestan al desarrollo del ego son la confianza, la igualdad, el respeto mutuo, la empatía, la humildad, una mentalidad abierta; ser directo, franco más no pretencioso; ser sincero, no tener intenciones de manipular, alentar la libre expresión, aceptar a otros como individuos únicos, y reconocer los valores intrínsecos de los otros a pesar de diferencias de creencias o de conductas. Las actitudes que inhiben el desarrollo del ego son las opuestas: superioridad, explotación, dogmatismo, dominación, falta sinceridad, prepotencia, falta de confianza, coercitiva, posesiva, paternalista, auto defensiva, y manipulatoria.

Los estándares para evaluar la ética del mensaje persuasivo son:

- *Evitar la evidencia falsa, distorsionada e irrelevante*: El persuasor ético siempre hará todo lo necesario para obtener la información más completa y verídica posible sobre el tema que comunica. De esta manera estará informado adecuadamente y será capaz de ofrecer evidencia relevante y lo más verídica que pueda sobre el asunto o tema. Debemos hacer el esfuerzo de obtener la información más completa posible sobre el asunto que comunicaremos.
- *Evitar la argumentación sin apoyo verbal*: Dar "argumentos" sin apoyo verbal, pruebas o razones por medio de ejemplos, testimonios, o estadísticas para expresar una opinión, es generalizar. Las generalizaciones conducen a malentendidos en la comunicación, porque son ambiguas y pueden interpretarse de muchas maneras. Debemos evitar hablar con generalizaciones sin fundamentos.
- *Evitar presentarse como experto cuando no se es*: Presentarse como conocedor de un asunto cuando no se tiene ese conocimiento es ser falso. La falsedad, la mentira y la deshonestidad, siempre son una falta de ética. Debemos presentarnos como somos, hablar de los que sabemos, y de lo que no sabemos, escuchar a los que conocen para aprender.
- *Evitar las apelaciones a la emoción sin sustento en razones*: Frecuentemente apelamos a las emociones para motivar a las personas a sentir orgullo por su

organización y trabajo, a respetar al prójimo, a ayudar al necesitado, etcétera. Sin embargo, aunque usamos lenguaje que apela a las emociones, nuestra recomendación debe tener bases en hechos. Debemos tener conocimiento siempre de lo que recomendamos.

- *Evitar omitir o distorsionar los efectos negativos de una recomendación:* Para planear una recomendación, o propuesta, se considera la necesidad de ésta, el plan y las ventajas del plan. También deben considerarse las desventajas del plan y evaluar si éstas son mayores o menores que las ventajas. Si el resultado de nuestro análisis nos conducen a pensar que nuestro plan tiene mayores ventajas que desventajas, lo propondremos a las personas indicadas. En este contexto no debemos ocultar las desventajas de nuestro plan. Al contrario, debemos aludir a éstas, demostrando que las ventajas son mayores que las desventajas.
- *Evitar polarizar los asuntos o situaciones:* Los asuntos humanos son muy complejos, y no se le puede reducir a solamente dos opciones ¿Es capaz o incapaz? ¿Está motivado o no? Estas son preguntas sin sentido, porque no especifican cuándo, cómo, en la opinión de quién, en donde y respecto a qué. Debemos estar consientes de la complejidad de los asuntos humanos en nuestros esfuerzos persuasivos.
- *Evitar fingir la certeza en las situaciones complejas:* Por la misma razón de la complejidad de los asuntos humanos, no hay certeza con respecto a ellos. Referente a las situaciones de los asuntos humanos, se trata siempre de probabilidades y nuestro lenguaje debe reflejar que entendemos esta realidad fundamental de la naturaleza humana. Debemos modificar nuestras aseveraciones con respecto al tiempo, lugar, época, personas, eventos y otras condiciones circunstanciales.
- *Evitar recomendar aquello en lo que usted mismo no crea:* Recomendar algo en lo que no creemos nosotros mismos es deshonesto, y la deshonestidad y la mentira siempre son una falta de ética. Debemos recomendar solo con lo cual nos podemos comprometer.

Para hacer el análisis del público para un discurso persuasivo se debe tomar en cuenta: las necesidades humanas, las necesidades motivacionales del público en particular y la posición de actitud del público.

Cuando el orador quiere que su público tome alguna acción empleara el discurso para motivar a la acción.

La secuencia lógica más apropiada para llevar a cabo la persuasión, es la “*secuencia motivadora*” que propusieron Alan Monroe y Douglas Ehninger (1975). Consiste en cinco pasos que, según estos autores, conducen al público a aceptar una recomendación. Estos son:

- *Llamar la atención:* El orador dice o hace algo que atraiga la atención del público.
- *Crear la necesidad:* El orador describe la necesidad o el problema.
- *Señalar la satisfacción:* El orador propone una solución al problema que satisfará la necesidad.
- *Presentar la visualización:* El orador hace referencia a los resultados o efectos para el público si este sigue su recomendación.
- *Pedir, exhortar o exigir la acción:* El orador pide acción específica o aprobación al público.

Los mensajes persuasivos de motivación generalmente reflejan una forma de secuencia motivadora. Algunos Mensajes pondrán más énfasis en la etapa de necesidad; otros en la

de satisfacción y otros en la etapa de visualización, pero en general seguirán en alguna forma la secuencia motivadora.

Debemos destacar que la secuencia lógica de problema-solución se usa para discursos informativos, mientras que la secuencia motivadora de atención-necesidad-satisfacción-visualización-acción se usa en discursos persuasivos para motivar. Estos difieren en por lo menos tres aspectos: el tipo de discurso a que se aplican, el objetivo del discurso a que se aplican, y el lenguaje en que se manifiestan.

El objetivo al usar la secuencia lógica de problema-solución en los discursos informativos, es aclarar la información que se ofrece, mientras que el objetivo de la secuencia motivadora en los discursos persuasivos para motivar es incitar a la acción. Además el lenguaje empleado para un propósito informativo difiere del lenguaje que se usa para uno de propósito motivacional. Mientras que el lenguaje informativo se caracteriza por aseveraciones declarativas, el lenguaje motivacional se caracteriza por imágenes y por otras formas lingüísticas que expresan los sentimientos del orador, como son el uso de modos imperativos, exclamativos e interrogativos retóricos.

En gran parte, la tarea persuasiva consiste en mover al público de la posición de actitud en que se encuentra con respecto a un asunto o tema, a otra posición de actitud o a la acción, según el objetivo del persuasor.

Para la tarea persuasiva hay que tener en cuenta dos consideraciones importantes: Un cambio de actitud se logra poco a poco y con el tiempo, y es necesario determinar la posición de actitud respecto al tema en que se encuentran la mayoría de los miembros del público. La persuasión se logra gradualmente. El persuasor no debe creer que mediante un solo mensaje logrará convencer a un público que desconoce el asunto, que se forme una actitud muy favorable hacia este.

Tampoco un público que desconoce el asunto puede ser motivado a tomar alguna acción al respecto. Hay mucha distancia entre la posición de acción y la de desconocimiento para que el persuasor logre mover al público a la acción cuando éste desconoce el tema.

Para saber a que posición de actitud debe intentar mover a su público, el persuasor debe determinar la posición de actitud actual de éste. Por ejemplo, si cree que el público tiene actitudes ligeramente favorables, sabrá que puede reforzarlas con la intención de convertirlas en actitudes más intensamente favorables. Si cree que su público está en una posición de actitud muy favorable o intensamente favorable hacia el tema o asunto y, sin embargo no actúa de acuerdo con estas actitudes, sabrá que podría pedir o exhortar a tomar acción respecto a éstas.

Es importante reconocer en este momento la diferencia entre el discurso persuasivo para convencer y el de motivar con relación a la posición de actitud del público hacia el tema a tratar. Si la posición de actitud del público es muy favorable o intensamente favorable, el persuasor debe emplear un discurso para motivar. Si el persuasor considera que su público se localiza en cualquier otra posición de actitud, ya sea a favor o en contra del asunto, debe usar un discurso de convicción. Dicho de otro modo, cuando el público está convencido de que algo es cierto, bueno o debe hacerse y, sin embargo, no toma la acción al respecto, el persuasor debe pedir la acción. En ese caso el público no necesita argumentos, no necesita más esfuerzos de convicción porque ya está convencido. Requiere esa chispa retórica del discurso de motivación de un buen orador que le haga despertar y actuar.

Por otra parte, cuando el público todavía no se convence, cuando manifiesta una posición de actitud moderada, si necesita más argumentos, más esfuerzos de convicción, porque su criterio todavía no se ha formado con mucha fuerza.

Cuando el persuasor determina que la actitud que tiene el público hacia el tema es negativa, su objetivo persuasivo será suscitar una duda en éste. Tendrá que lograr que el público dude de su propia actitud referente al tema. Lograría la duda en el público al proporcionarle nueva información que contradiga la que actualmente tiene.

Para que el persuasor logre suscitar un estado mental de duda en su público, se requiere que este sea racional, puesto que un público fanático de mentalidad cerrada de actitud intensamente negativa, no puede ser influido por razones. En este caso el persuasor se enfrentaría a una barrera de irracionalidad, contra la cual los esfuerzos persuasivos son inútiles. Para que la persuasión sea efectiva se requiere que los participantes en su proceso sean racionales.

#### *Elementos básicos de la persuasión.*

Los estudios actuales sobre la persuasión dan una importancia crucial a la fuente de la que parte la acción persuasiva. La fuente debe ser creíble para que el mensaje tenga efecto.

Un mensaje es legítimo si quien emite el mensaje está socialmente legitimado para hacerlo, es decir, tiene autoridad moral o institucional. Para saber si un mensaje es legítimo podemos formular la pregunta: ¿Tiene esta persona autoridad para decir lo que dice? Si la respuesta es afirmativa, el mensaje es legítimo.

Un mensaje es competente si el mensaje es emitido de tal manera que el receptor se ve obligado a procesarlo y tomarlo en cuenta. La pregunta para saber si un mensaje es competente es: ¿Por su formato, obliga a ser procesado por el receptor?. Por ejemplo la propaganda que nos colocan en el parabrisas del coche suele ser poco competente y por lo general la tiraremos sin leerla. Sin embargo, una carta con el membrete de una institución estatal nos merecerá la máxima atención.

Un mensaje es persuasivo si el mensaje moviliza emociones o cogniciones capaces de transformar una actitud. Muchas veces un mensaje es persuasivo pero poco competente. Por ejemplo, podemos haber visto veinte veces un anuncio de televisión sin comprender y atender al mensaje (baja competencia) pero si una vez por casualidad lo hacemos, quedamos fascinados o hipnotizados, y procedemos a la compra del producto. Este es el motivo por el cual los anuncios televisivos son tan machacones.

Un mensaje es apropiado si por su formato, por quién emite el mensaje, canal escogido y otras características, puede obtener los resultados apetecidos. Este concepto es muy global pues se refiere a si en la vida real el mensaje ha logrado o no su propósito. La pregunta clave para saber si un mensaje es apropiado sería: ¿Es o fue eficaz para cambiar conductas? Como es lógico, tanto más será un mensaje apropiado cuanto más legítimo, competente y persuasivo.

El buen comunicador sabe sacrificarse él mismo como emisor de mensajes cuando detecta que otra persona o grupo de personas pueden ser más persuasivos. ¡Persuadir no debe confundirse con ejercer un liderazgo carismático!

Otras maneras de incrementar la credibilidad de la fuente serían:

- Aportar estadísticas, datos y testimonios incontestables.
- Invitar a un ponente de prestigio a que refuerce la línea argumental.
- Presentar adecuadamente a quien habla o emite la información. Sobre todo interesa destacar su imparcialidad o falta de interés para decir lo que dice a favor de una opción determinada.
- La fuente de información más creíble es aquella que habla en contra de sus propios intereses. Por consiguiente, la persona más creíble suele ser aquella que

a pesar de tirarse piedras sobre el tejado admite que el mejor camino a emprender es el que expone.

Se logra mayor persuasión combinando canales. Un mismo mensaje repetido por diferentes canales activa en mayor medida la atención del receptor, sobre todo si tienen continuidad temporal.

Un mensaje será tanto más persuasivo cuanto logre mover a la persona o grupo que lo reciba hacia:

- Sentimientos de inconsistencia con su situación actual, y necesidad de cambiar en la dirección indicada por nosotros.
- Sentimientos de agradecimiento hacia el emisor de los mensajes. Por ejemplo: "Vaya suerte que tengo de haberme enterado de esta información privilegiada".
- Sentimientos de "estar en la tónica de lo que ahora mismo se lleva", y por extensión, promover expectativas de prestigio.
- Sentimientos de oportunidad.

#### *La persuasión interpersonal.*

Si en la persuasión escrita los argumentos son el eje central del discurso, en la persuasión cara a cara este papel central lo ocupa el tono y clima emocional.

Las normas generales para la persuasión cara a cara son:

- Claridad de intenciones.
- Bidireccionalidad y respuesta evaluativa.
- Ajustar la persuasión al interés de cada persona: Reconversión de ideas.
- Buscar cambios de actitud y conducta estables.

La respuesta evaluativa consiste en estimular a la otra persona para que nos explique sus ideas, creencias, posición o dudas. Tiene un rendimiento sorprendente. Por un lado, la gente es más inteligente de lo que solemos pensar, en otras palabras, sus dudas suelen ser razonables. Pero el hecho mismo de darles una oportunidad para explicar estas dudas disminuye de por sí el efecto reactancia. La persona suele estar más abierta al diálogo posterior.

#### *Recursos persuasivos:*

- *Persuasión identificativa:* El deseo de ser parecido a una persona, o la pertenencia a un grupo, son aprovechadas para modificar actitudes y conductas del individuo. ("Si no actúas así estarás mal visto", "Quién no haga esto, traiciona al grupo", "Todo el mundo hace esto", "No nos defraudes haciendo tal cosa", "Nos sentiremos orgullosos si haces esto.")
- *Persuasión normativa:* Las normas implícitas o explícitas del grupo o de la persona promueven el ajuste o cambio de actitud o conducta. ("Las normas del buen hacer obligan moralmente a", "Las personas con tu tipo de responsabilidad tienen la obligación de.")
- *Persuasión argumentativa:* La orientación hacia el beneficio, sea éste del tipo que sea, promueve el cambio de actitud o conducta. ("Os propongo lo siguiente...cuyos beneficios serían", "Si hacemos esto, nuestra vida será más placentera", "El coste de no actuar es superior al de actuar")

## 2.5.4 Manejo de Conflictos

### 2.5.4.1 El conflicto. Sus etapas y clasificación.

Las organizaciones son ambientes sociales donde el Conflicto así como el Cambio son inevitables.

El conflicto puede ser un problema serio para cualquier organización, pero también la oportunidad de afinar las interacciones y de generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

No todos los conflictos son malos, algunos son útiles para identificar o clarificar aspectos que requieren corrección. Los conflictos tienen su lado negativo pero también pueden tener un lado positivo, todo depende de la forma en que se manejen.

#### *Teoría del conflicto.*

La existencia del conflicto esta aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a escala individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes. La vida sin conflictos es un ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, devenida insuficiente.

#### *Definición de conflicto:*

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

En Suarez, Marines (1996) "*Mediación. "Conducción de disputas, comunicación y técnicas"*", se da la siguiente definición:

#### *Conflicto:*

- Un proceso interaccional, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario;
- Que se co-construye recíprocamente entre dos o mas partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación.
- En el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo llega a la agresión mutua.
- Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

Esta definición incorpora conducta y afectos considerando a estos dos factores los elementos básicos del conflicto. La escalada o desescalada de un conflicto en una diada o par de personas, es al fin de cuentas una función de la conducta reciproca. A reacciona frente a lo que percibe que B le hace, al mismo tiempo que B interpreta esta reacción como una expresión de la agresividad innata o aprendida de A hacia él. Lo que es construido como auto-defensa en un lado, se percibe como ataque intencional del otro. Se

genera así un ciclo de ataque-respuesta agresiva-"defensa"-contraataque, que puede seguir por generaciones.

Esto genera estilos personales de conducta habitual en el manejo de los conflictos, que a su vez generan respuestas agresivas de otras personas y así continúa el ciclo. Estas secuencias de acciones propias y respuestas ajenas escalatorias de la agresión se incorporan a las entidades de un modo permanente. Una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas, a las cuales justifica en un círculo vicioso difícil de romper.

No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber auto-agresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. Para que haya agresión, ya sea verbal o física, la situación conflictiva tiene que percibirse sucediendo dentro de un sistema proveedor de escasos recursos. La teoría realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

Un tema aparte es el de conflictos interpersonales dentro de organizaciones. Esta es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias de esta situación son múltiples:

- Pérdida de tiempo gerencial.
- La calidad de las decisiones empeora.
- Hay pérdida de empleados valiosos.
- Se instala una baja motivación para trabajar.
- Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados.
- Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una situación de conflicto bien gerenciada puede brindar las siguientes ventajas:

- Mejores acuerdos para las tareas comunes.
- Las relaciones se fortifican.
- Aumentan la auto-estima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.

Ahora bien, el cambio es la única constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre y temores en los seres humanos, que muchas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

Por ello debemos saber como introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y más pronto a ellos y como capacitar a nuestra gente para que esté preparada para las demandas del ambiente tan acelerado que nos ha tocado vivir.

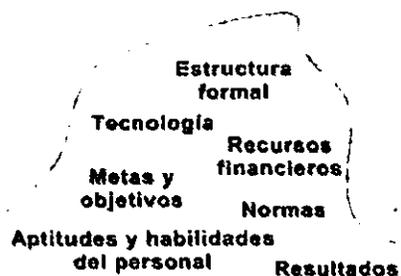
El clima o ambiente organizacional es producto de la forma en que se mezclan, influyen y afectan una serie de factores algunos visibles y otros ocultos que integran la dinámica de la organización.

Cuando se examina el ambiente de una organización, es como estudiar un iceberg (témpano flotante de hielo), todo lo que se ve es muy importante, pero mucho más lo que no se ve, eso que queda oculto bajo la superficie, merece nuestra atención porque es donde generalmente se generan los problemas.

Fig. #25 Ambiente de la organización en cuanto a aspectos formales e informales.

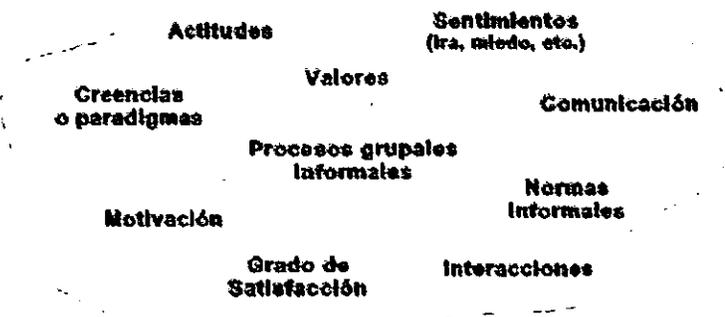
### Aspectos Formales

Estos aspectos organizacionales se observan con facilidad y están orientados a aspectos estructurales.



### Aspectos Informales

Estos aspectos organizacionales no son fácilmente observables y se asocian con consideraciones de índole conductual.



Fuente: [http // www.inter-mediación.com](http://www.inter-mediación.com)

Para estudiar el clima organizacional los científicos se han dedicado en años recientes a investigar los aspectos informales, no visibles en el Iceberg Organizacional, con algunas dificultades porque no es tan sencillo como se pensaba, una de las limitantes es precisamente el Conflicto, esa condición que se da cuando los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición en el ámbito individual o en el ámbito organizacional.

Un conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas.

El conflicto básicamente es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el Proceso de Conflicto.

Algunos investigadores han encontrado que muchos gerentes dedican aproximadamente el 20% de su tiempo al manejo de conflictos.

Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, se propicia más la generación de conflictos.

Un conflicto puede surgir en cualquier área, a escala individual, a escala grupal o incluso como un conflicto organizacional.

Algunos de los conflictos son una respuesta a las decisiones equívocas de la empresa o sus líderes, pero en una gran parte, los conflictos son más una respuesta a la Ley de las Diferencias Individuales, y por la cual las personas perciben las cosas y los hechos de diferente manera, los juzgan de acuerdo a diferentes paradigmas y a escalas de valores distintas y muestran actitudes y conductas que entran en contraposición.

Los conflictos pueden ir desde un acto sutil de desacuerdo hasta la oposición violenta.

Anteriormente se pensaba que los conflictos eran negativos y destructivos, que eran provocados por personas problemáticas que afectaban a la organización, pero hoy se sabe que no necesariamente es así, el conflicto se considera algo inevitable en los grupos

humanos y si se maneja adecuadamente puede transformarse en una efectividad humana y organizacional enriquecida y más generadora de desarrollo.

*La naturaleza de los conflictos* y sus efectos en las organizaciones han sido estudiada por científicos de diferentes corrientes de pensamiento, por lo tanto, como dice Stephen Robbins, ha habido "conflicto" sobre el papel que desempeña el conflicto en las organizaciones.

Se pueden identificar principalmente tres enfoques distintos:

El punto de vista Tradicional, el punto de vista de Relaciones Humanas y el punto de vista Interaccionista.

*El punto de Vista Tradicional.* Supone que todo conflicto es malo y por lo tanto deben evitarse los conflictos en las organizaciones. Favorece la reducción de conflictos y se recomienda que se vaya a las causas del conflicto y se corrijan.

*El punto de vista de Relaciones Humanas.* Se basa en la creencia de que el conflicto es natural e inevitable en los grupos humanos. El conflicto se acepta, no se le puede eliminar e incluso ocasionalmente puede ser benéfico para el desempeño de un grupo.

*El punto de vista Interaccionista.* Sostiene la idea de que el conflicto no tan sólo es una fuerza positiva que estimula la productividad del grupo (ya que un grupo tranquilo y apacible suele volverse apático y por ende estático), sino que es absolutamente necesario para que el grupo se desempeñe eficazmente. Por lo tanto, favorece la discusión con madurez y autocrítica, enfocándose más al buen manejo del conflicto para que sus resultados sean efectivos.

*Ventajas del conflicto:* Sirven de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuáles pueden afrontarse y resolverse.

Se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.

Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.

Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidas con la solución, lo que llevará no sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.

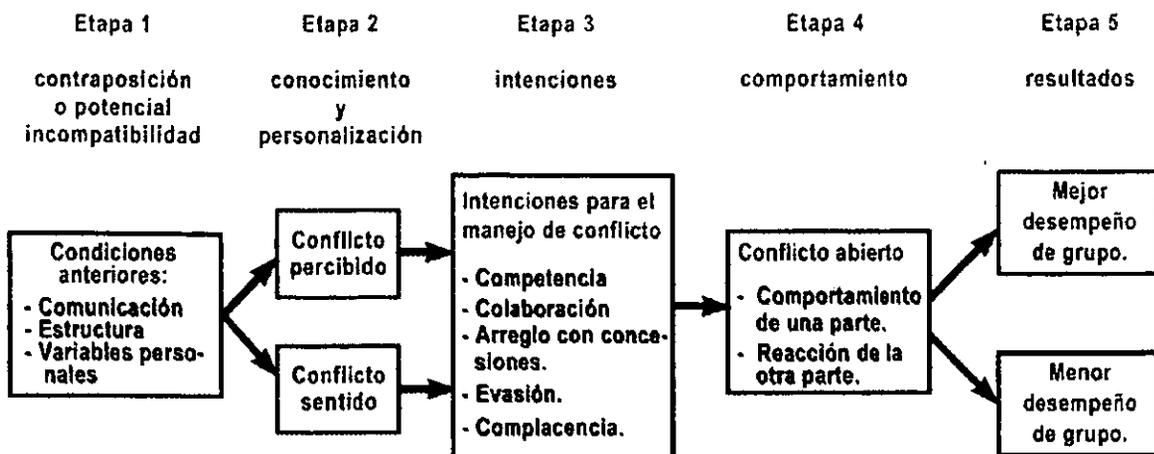
*Desventajas del conflicto:* Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.

Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.

Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros se afecta su motivación.

Los dirigentes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.

Fig.#26 El proceso de conflicto



Fuente: Stephen P. Robins, *Comportamiento Organizacional. México*, Tercera parte, capítulo, 12, pag 437

**Etapa 1:** Es la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento, estas condiciones pueden ser una mala comunicación o comunicación ineficaz, fallas en la estructura formal de la organización como: claridad en las áreas de responsabilidad, niveles de autoridad, grado de dependencia, etc, y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto, como: una risa sarcástica, un tono o timbre de voz irritante, una actitud despótica, un carácter demasiado dominante, un temperamento ansioso o colérico, etc.

**Etapa 2:** En esta etapa se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

**Etapa 3:** Una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a la otra, intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Generalmente se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:

**Competencia.** Deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganando a la otra parte independientemente de como se vea ésta afectada.

**Colaboración.** Intención de arreglarse con la otra parte de manera en que ambos puedan lograr sus objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.

**Evasión.** Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.

**Complacencia.** Estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se *resuelva el conflicto*.

**Arreglo con concesiones.** Intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que el otro ceda también en algo.

**Etapa 4:** En esta etapa el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto. Estos comportamientos son ya la materialización de las intenciones de cada parte pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte, o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos.

**Etapa 5:** En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto. Los resultados pueden ser funcionales si el conflicto en el proceso de las anteriores etapas se manejó bien, resultando como consecuencia un mejoramiento en el desempeño del grupo, o por él.

Algunos autores clasifican los conflictos de manera general en Interpersonales e Intergrupales y otros los consideran Conflictos a Nivel Individual y Conflictos a Nivel Organizacional.

#### *Conflicto Interpersonal.*

Son los conflictos que surgen entre dos personas y representan un serio problema porque afectan profundamente a sus emociones. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

- El cambio organizacional.
- Los choques de personalidad.
- Las escalas opuestas de valores.
- Las amenazas del status.
- Lo más común, por percepciones y puntos de vista contrarios.

En estos conflictos se requiere proteger la autoimagen y autoestima contra el daño que le puedan causar los demás, por lo que si el concepto de sí mismo se ve amenazado, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora dando lugar al conflicto.

Algunas veces las personalidades o los caracteres incompatibles de las dos personas provocan el choque, o bien el conflicto surge por deficiencias en la comunicación o por diferencias de percepción.

#### *Conflicto Intergrupar.*

Los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas serios a las empresas y a los individuos involucrados. En este tipo de conflicto cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen (como en las pandillas juveniles)

Estos conflictos tienen su fuente de origen en diversas causas, como pueden ser:

- Distintos puntos de vista.
- Fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- Rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.
- Competencia por los recursos.

#### *Conflicto a Nivel Individual.*

Este conflicto surge cuando las necesidades del individuo chocan con las de la organización, y se puede reflejar en la frustración, el conflicto de intereses y el conflicto de roles o papeles.

La frustración se genera cuando no se alcanza una meta luego del esfuerzo realizado con la conducta encaminada a lograrla.

El conflicto de intereses es el conflicto psicológico interno que se presenta en la persona cuando desea algo que tiene aspectos tanto negativos como positivos, o bien, cuando tiene que tomar una decisión y está frente a dos alternativas incompatibles y se ve obligada a elegir.

Conflicto de atracción-atracción, cuando ambas alternativas son igualmente atractivas, pero no se pueden tener simultáneamente y se tiene que decidir por una.

Conflicto de evitación-evitación, cuando ambas alternativas son igualmente desagradables o desfavorables, pero a fuerza se tiene que optar por una.

Conflicto de atracción-evitación, cuando se puede alcanzar lo que se desea pero se sabe que esa opción también nos causará cierto daño, y se tienen sentimientos ambivalentes.

Muchas las decisiones que tiene que tomar el individuo generan alguna modalidad de estos conflictos de intereses.

Muchas las decisiones que tiene que tomar el individuo generan alguna modalidad de estos conflictos de intereses.

#### *Conflicto al nivel de Organización (Organizacional.)*

El conflicto institucionalizado tiene su origen frecuentemente en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de los recursos.

Este tipo de conflicto se observa claramente en la departamentalización, donde comúnmente el personal de cada departamento se concentra notablemente en las actividades internas del mismo y en las necesidades del propio departamento y hace menor caso a las necesidades de los demás departamentos, perdiendo la perspectiva organizacional. Esto trae consigo una lucha por los recursos que presenta características de conflicto, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento que por la organización en general.

Otro conflicto institucionalizado similar, surge cuando la organización establece una jerarquía. Los jefes con un rango jerárquico menor suelen enfocarse en problemas y decisiones a corto plazo y los jefes de rango jerárquico superior generalmente se enfocan en problemas globales de mediano y largo plazo, lo que trae como consecuencia que entren en desacuerdos que generarán ciertos conflictos. Lo mismo sucede con los empleados de distintas categorías.

Un *conflicto emergente*, surge de causas personales y sociales:

Uno de los más comunes es el conflicto de *organización formal vs. organización informal*. Cuando no se concilian las metas u objetivos de la empresa, con las de los individuos que integran los grupos informales.

Otra forma de conflicto emergente radica en las *incongruencias de status*. Cuando los subalternos son más capaces para resolver con eficiencia los problemas y rebasan a sus superiores.

Estas situaciones de conflicto emergente tienen una naturaleza personal y social ya que implican normas individuales y de grupo, pero dependerá del modo en que las personas perciban la situación, que el conflicto se presente o no.

#### **2.5.4.2 Administración de conflictos.**

Aunque no todos los estudiosos del tema opinan que los conflictos se deben reducir, ya que incluso piensan que se deben estimular los conflictos funcionales para hacer a los grupos más productivos, por las razones que se mencionaron en los sitios anteriores; todos están de acuerdo en que se deben manejar los conflictos apropiadamente para lograr que se reduzcan los efectos negativos y obtener soluciones funcionales que permitan a los grupos alcanzar sus metas y objetivos.

Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son:

<p><b>Confrontación.</b></p>	<p>Las partes en conflicto se reúnen para discutir el tema y resolver los problemas mutuos.</p> <p>Cuando se comparten y comunican las discrepancias de una manera adulta, con frecuencia se logra que las dos partes identifiquen las similitudes que pueden servir de base para un esfuerzo combinado que los lleve a la solución del conflicto con la cooperación de ambos.</p> <p>No obstante afrontar directamente el conflicto no lleva por si sólo a resolverlo, ya que muchas veces los problemas brotan de sistemas de valores discrepantes e incompatibles, más bien hará falta llegar a una solución satisfactoria a través de una negociación complementaria.</p>
<p><b>Objetivos vitales.</b></p>	<p>La identificación de una meta u objetivo que requiere de la colaboración de las partes en conflicto es un método complementario al anterior, para involucrar a las partes en conflicto en algo que compromete la supervivencia más allá de las diferencias individuales.</p>
<p><b>Expansión de recursos.</b></p>	<p>Cuando el conflicto se debe a la competencia por los recursos, si los recursos se pueden ampliar, es posible reducir el conflicto.</p> <p>Por desgracia, aunque este método reduce a menudo el conflicto, en la mayoría de las organizaciones raramente se dispone de recursos suficientes para utilizarlo.</p>
<p><b>Prevención o evasión.</b></p>	<p>Este método adquiere comúnmente dos formas, el distanciamiento y la supresión.</p> <p>El distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar la interacción alejándose de la otra parte física y/o mentalmente. La supresión es cuando una de las partes decide retener la información o guardar los sentimientos que pueden contrariar a la otra parte, lo cuál puede llegar a convertirse en una bomba de tiempo.</p> <p>Estas técnicas no resuelven realmente el conflicto, sino que más bien lo postergan, lo cual puede resultar a la larga en un conflicto de mayores proporciones.</p>
<p><b>Atenuación o suavización.</b></p>	<p>Se reduce o aligera el conflicto cuando una de las partes cede totalmente en favor de la otra, adaptándose a sus intereses.</p> <p>Se trata también de una resolución superficial, ya que no siempre podrá estar cediendo la misma persona, porque a la larga se llegaría a la frustración.</p>
<p><b>Imposición.</b></p>	<p>Una de las partes se sirve de la estructura formal y de tácticas de poder para ganar el conflicto imponiendo sus intereses sobre el que tiene menor poder o autoridad.</p> <p>Esta forma de pretender solucionar un conflicto a través de la imposición genera mayor rebeldía y a la larga conflictos más fuertes, en lugar de realmente resolverlos, porque el que es sometido a través del poder, siempre quedará frustrado e insatisfecho.</p>

### Contemporización.

Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto.

Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse.

No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendables.

Fuente: [http // www.inter-mediación.com](http://www.inter-mediación.com)

*La Administración del Conflicto* es el uso de determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente.

Veremos a continuación las técnicas que sugiere Stephen P. Robbins:

#### *Técnicas para la resolución del conflicto:*

**Solución del problema.** - Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.

**Metas súper ordinales.** Crear una meta compartida que no se podría lograr sin la cooperación de ambas partes.

**Ampliación de recursos.** Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto (dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina), la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.

**Evasión.** Retiro o supresión del conflicto.

**Allanamiento.** Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.

**Arreglo con concesiones.** Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.

**Mando autoritario.** La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.

**Modificación de la variable humana.** Uso de técnicas de modificación del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

**Modificación de las variables estructurales** Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

#### *Técnicas para la estimulación del conflicto.*

**Comunicación.** Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.

**Incorporación de personas externas.** Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.

Reestructuración de la organización. Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el *statu quo*.

Nombramiento de abogado del diablo. Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

### 2.3.5 La Comunicación Organizacional.

En las últimas décadas, las organizaciones se han preocupado por implementar nuevos modelos administrativos que les permitan competir en mercados cada vez más globales.

El lograrlo implica una serie de cambios como el reacomodamiento de la estructura organizacional, el rediseño de procesos, la determinación de sus clientes y la promoción de una nueva cultura organizacional.

En relación con la comunicación organizacional es claro y aceptado que a través de ella se analizan las razones del porqué "habla" la empresa, qué revela su discurso en relación con su identidad y qué aspectos de su personalidad tiende a privilegiar.

Es una herramienta fundamental en el desarrollo de la actividad gerencial. Por ello, es necesario que los directivos sean líderes con habilidad para sumergirse en la organización y la capacidad de entenderla, para llegar efectivamente a todos los públicos de la misma.

La Comunicación Organizacional procura la coherencia entre lo que debe existir, lo que "dice" la empresa y lo que hace, esto es, su discurso y sus actos.

Como proceso, la comunicación requiere un cambio de mentalidad, en el cual debe ser claro que los resultados son parciales y necesitan permanentemente ajustes, de acuerdo con las necesidades de la empresa y de su entorno; debe ser abierto, persuasivo y tolerante.

Sus metas deben ser coherentes con los propósitos de la organización. Quienes lideran los cambios necesitarán conocer los alcances y las interacciones de la comunicación corporativa, de la comunicación institucional y de la comunicación comercial.

Solamente a través de procesos de comunicación, podrán las organizaciones afrontar con éxito los retos del cambio hacia el Siglo XXI, llevando en forma permanente sus productos y servicios hacia la excelencia y hacia la satisfacción del usuario o consumidor.

#### *Comunicación grupal.*

La comunicación tiene cinco elementos:

1. La fuente que origina el mensaje
2. El emisor ( a quien también llamamos codificador)
3. El mensaje transmitido
4. El canal a través del cuál va el mensaje
5. El receptor ( a quien llamamos también descodificado)

Cada persona, llega a la comunicación ubicada dentro de un entorno social y de experiencia personales únicas como:

- Sus actitudes hacia sí mismo.
- Sus actitudes hacia el mensaje.
- Sus actitudes hacia el emisor o receptor.
- Sus papeles sociales o políticos.
- Sus expectativas con respecto a la comunicación.

Las experiencias de transmitir y captar un mensaje cualquiera, demuestran que *no se pasan los mensajes de mente a mente, como se pasa de mano en mano un paquete.*

Es decir, no se captan los mensajes con la fidelidad de una cámara fotográfica. Al contrario, en la comunicación interviene una laboriosa actividad de asimilación, parecida a la del organismo cuando asimila los alimentos, transformándolos.

Toda comunicación se da, en dos formas de lenguaje muy diferentes e interrelacionados entre sí: el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal o físico. Sí, tan importante es uno como el otro.

*¿Qué es Comunicación?*

*La Comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas.*

*Es un proceso bilateral, un circuito en el cual interactúan y se interrelacionan dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos.*

Hay dos términos que indiscriminadamente utilizamos muchas veces como sinónimos, pero que no lo son, porque su significado es muy distinto, estos términos son: Información y Comunicación.

*Informar.* Es transmitir ideas en un sólo sentido, es decir, de manera unilateral. El emisor transmite un mensaje al receptor, sin esperar reacción o respuesta.

*Comunicarse.* Es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral. El emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta, en un intercambio constante de papeles, cada uno adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de su interlocutor.

La comunicación es una doble vía, por la que se transita en ambas direcciones, es la transferencia de la información y la comprensión resultante entre dos personas.

Es una manera de entrar en contacto con los demás, sin la comunicación no existirían las relaciones humanas.

Es a través de la comunicación que conocemos a las demás personas, sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos.

La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben. Al utilizar ese puente existe un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe.

La comunicación no se da en el momento que mandamos información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

*Importancia de la Comunicación para las Organizaciones.*

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de metas y objetivos.

Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

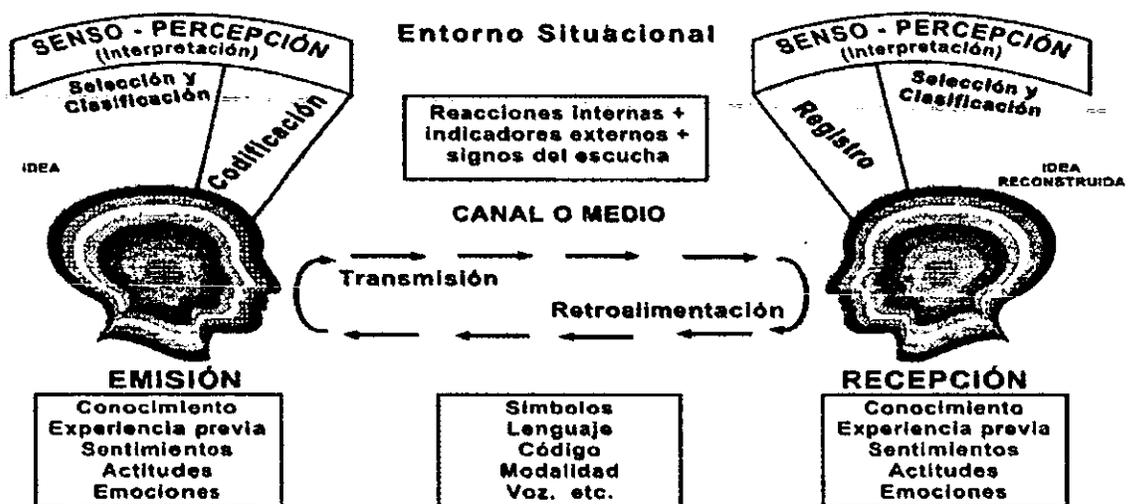
La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás.

La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.

Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

Existen innumerables evidencias de que una *Comunicación Abierta* es mejor que la comunicación restringida, ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

Fig. 27 Proceso Emisión - Recepción de las comunicaciones.



Fuente: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm>

### 2.5.5.1 El proceso de comunicación.

Se requieren ocho pasos para realizar el Proceso de Comunicación efectivamente, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Estos pasos son:

1. *Desarrollo de una idea.* Este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.
2. *Codificación.* El segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorándum, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, etc.
3. *Transmisión.* Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un Canal o

vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.

4. *Recepción.* El paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un Canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; el receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.
5. *Descifrado o Decodificación.* En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.
6. *Aceptación.* Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.
7. *Uso.* Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.
8. *Retroalimentación.* La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la *Comunicación en Dos Direcciones*. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a escala unilateral como información.

Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica al emisor si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó. Cuando la comunicación es completa, ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga, mejorando consecuentemente los resultados de la relación.

La comunicación requiere un clima de confianza, y es muy importante no defraudar a los demás para que una buena comunicación se pueda dar, ya sea en el terreno personal o profesional.

Existen básicamente Tres Formas Típicas de Comunicación Formal dentro de las Organizaciones:

*La Comunicación Descendente.* Cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a sus subordinados. Ésta ayudará a clarificar políticas, metas, etc. Se realiza a través de memorandums, informes, instructivos, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas internos, folletos, diagramas, videos.

Esta información le dará sentido de dirección al trabajo, orienta a los empleados, suministra datos importantes y ayuda a resolver sus dudas. Es el enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura formal.

**La Comunicación Ascendente.** Este tipo de comunicación suministra retroalimentación de los subordinados. Establece un camino de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de ella se puede conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección. Se realiza a través de Programas de Sugerencias, Encuestas, Procedimientos de Quejas, una Política de Puertas Abiertas, Diálogo y Entrevistas y Reuniones de Grupo.

**La Comunicación Horizontal.** Es la comunicación que se desarrolla entre dos personas del mismo nivel jerárquico. Es una comunicación muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para la socialización necesaria entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales. La mayoría de los mensajes que transitan formalmente en forma horizontal tienen por objetivo la integración y coordinación.

Las dos formas de comunicación oral, comúnmente empleadas en las organizaciones son el habla en la *comunicación cara a cara*, y el habla *a través de un aparato* como son: el teléfono o los micrófonos y altavoces.

La comunicación cara a cara, permite mejor la retroalimentación inmediata y además de hablar y escuchar, podemos ver y observar movimientos, gesticulaciones, percibir el tono de la voz y la inflexión que se le da a lo que se dice. Todo esto representa una gran ventaja, que no tiene la comunicación telefónica o a través de otro aparato, aunque también sea realizada oralmente, ya que no se puede ver a la contraparte y consecuentemente no se puede combinar con el lenguaje no verbal que nos dice mucho más que lo que se expresa con palabras.

#### **Elementos del Proceso de Comunicación.**

El Proceso de Comunicación requiere fundamentalmente de dos elementos indispensables: *emisor* y *receptor*.

Pero definitivamente que éstos no son los únicos, ya que para que exista verdaderamente una comunicación se requiere del *mensaje* que incluye las ideas, sentimientos o pensamientos que se transmiten, así como de un vehículo para transmitirlo que es el *canal*, y como se trata de un proceso bilateral, requiere de la *retroalimentación*, que es la información recurrente o información de regreso.

También intervienen otros elementos, que vienen a ser propiamente las variables extrañas que afectan la comunicación, que son las *interferencias*.

El *emisor* inicia la comunicación, generalmente con una determinada intención, es la fuente de origen de la comunicación, elabora el *mensaje* utilizando un *código*, ese código debe ser común, es decir conocido, tanto para el *emisor*, como para el *receptor*. El *mensaje* es lo que se comunica.

El *canal* es el medio a través del cual viaja un *mensaje* de comunicación, es el vehículo mediante el cual se transmite el *mensaje*, deberá ser el más adecuado para facilitar la comprensión del *mensaje*, de acuerdo con las condiciones del ambiente y de acuerdo al tipo de información que contiene el *mensaje*, de ahí que se deba de tener mucho cuidado al elegir el *canal*, para prevenir posibles fallas en la recepción e interpretación del *mensaje*, por haber elegido un *canal* inadecuado.

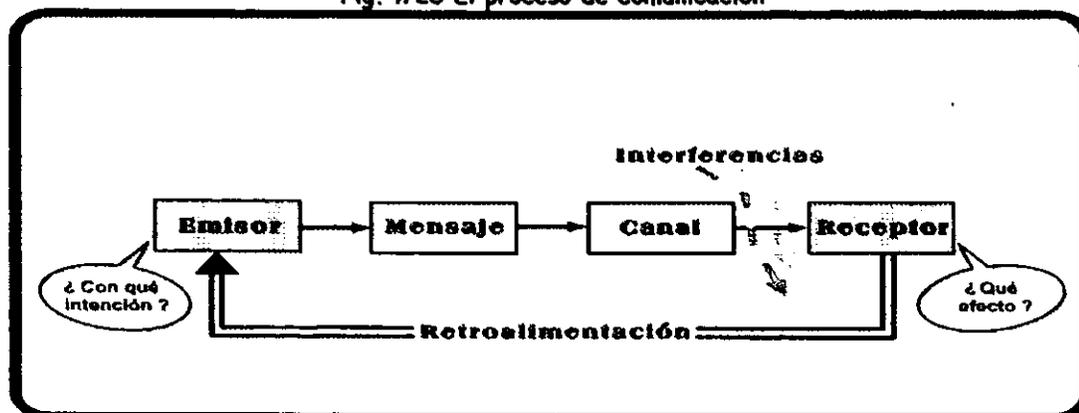
Se debe buscar controlar las posibles interferencias o eliminarlas por completo, para que el *mensaje* pueda llegar con fidelidad al *receptor* y lograr en él el efecto deseado.

El *receptor* es el encargado de la decodificación, es decir, de volver a traducir de manera inteligible el *mensaje* recibido, interpretándolo correctamente.

La *retroalimentación* es el último eslabón del proceso de comunicación, es el paso que cierra el circuito, poniendo el *mensaje* de respuesta devuelta en el sistema, como control

para evitar malentendidos. La única forma en que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente es a través de la *retroalimentación* que nos dé el *receptor*, por medio de su reacción o respuesta.

Fig. #28 El proceso de comunicación



Fuente: Stephen P, Robins, *Comportamiento Organizacional*. México, Tercera parte, capítulo, 9, pag 312

La *retroalimentación*: Es la información recurrente o información de regreso, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones, para prevenir la tergiversación o mal interpretación de aquello que se está comunicando. Las comunicaciones informales son un valioso medio de *retroalimentación*.

Algunas formas para mejorar la eficacia por medio de la retroalimentación:

- Es importante que la retroalimentación sea dada de inmediato.
- La retroalimentación que proporcionan los jefes o supervisores acerca del desempeño, debe complementar la retroalimentación relacionada con el trabajo que ya ha sido captada por el propio trabajador.
- La retroalimentación positiva es la más deseable y la que produce mejores resultados, no obstante, es preferible recibir aunque sea retroalimentaciones negativas, porque son mejores que nada.
- La retroalimentación no verbal, debe ir acompañada de una retroalimentación verbal, y es muy importante que ambas sean congruentes.
- Los trabajadores tienden a recordar con mayor facilidad aquello que se dice al principio y al final de los mensajes.
- La retroalimentación es el único medio para saber lo que las personas piensan y sienten acerca de los demás o de las cosas.

### 2.5.5.2 Redes de Comunicación informal dentro de las organizaciones.

En las organizaciones no todas las comunicaciones se realizan a través de los canales formales de comunicación, con mucha frecuencia se hace uso de las redes informales para conseguir información y/o transmitir mensajes, más aún ahora que se dispone de redes como ésta, de proporciones tan amplias, tan ricas y tan completas.

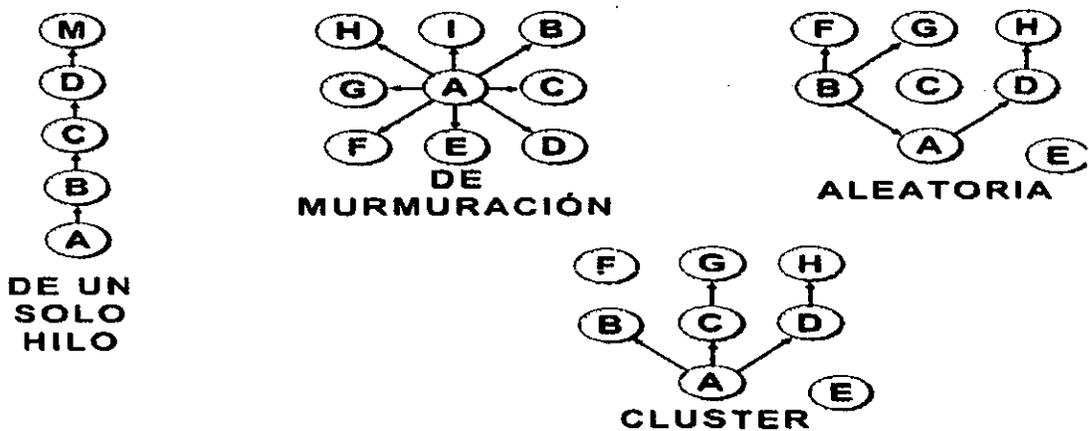
Davis le dio el nombre de "red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse".

Los canales informales de comunicación, brindan la oportunidad de complementar la comunicación formal, permiten la socialización como satisfactor de una necesidad humana y agilizan el intercambio de datos.

### Causas de la comunicación informal:

- Excitación e inseguridad en el ambiente.
- Falta de información a través de los canales formales.
- Información nueva que se ha dado recientemente y desean diseminar rápidamente.
- Asuntos relacionados con amigos o familiares.
- Cuando tienen un interés personal o emocional en determinada situación.
- Como procedimiento para entrar en contacto con nuevos compañeros.
- Cuando las personas sienten desagrado por otras y tratan de ponerlas en mal con otros compañeros.
- Cuando el trabajo permite o favorece que unos conversen con otros.
- La personalidad comunicativa del individuo.

Fig. #29 Redes informales de comunicación.



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm)

La cadena de un solo hilo es la menos empleada, consiste en la transmisión de un mensaje de una persona a otra, la cual a su vez la comunica a otra y así sucesivamente.

La cadena del chisme es la de murmuración, que se caracteriza porque una sola persona es la que informa a los demás, normalmente una a una.

El cluster, es la cadena de la probabilidad que transmite la información siguiendo un patrón impredecible transmitiéndola en forma arbitraria y frecuentemente al azar.

El cluster, es la cadena en forma de racimo, es el medio más frecuente en que se dan los rumores y se caracteriza por patrones selectivos de comunicación.

### 2.5.5.3 Comunicación efectiva en las organizaciones.

Un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados se basa en el liderazgo del Director o Gerente General de una organización, quien debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si sus palabras y acciones van enfocadas a una mayor y mejor comunicación, su compromiso trascenderá al resto de la organización.

El compromiso deberá ser con una comunicación en ambos sentidos y no sólo unilateral y de manera descendente (como sucede en muchas organizaciones ineficaces), deberá tener un énfasis en la comunicación cara a cara pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general no verbales que se tengan a mano.

Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.

### *La Comunicación Cara a Cara.*

Siempre que sea posible, se deberá utilizar una comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados. Esta forma de interacción permite ver a la persona y observar sus reacciones, permite combinar el lenguaje verbal con el no verbal, el cual proporciona una retroalimentación más auténtica.

Los gestos, los movimientos y postura corporales, el tono y las inflexiones de la voz, la distancia que se establece inconscientemente entre los interlocutores, aportan información sumamente valiosa a la interacción y confirman o contradicen la comunicación verbal.

Otra de las ventajas de la comunicación cara a cara es que permite la retroalimentación inmediata. Permite que se resuma y se obtengan conclusiones por ambas partes antes de finalizar la conversación, pero requiere de una buena disposición y habilidades para escuchar, comprender y emitir la acción subsecuente que sea necesaria.

Lo que se *DEBE* y lo que *NO SE DEBE HACER* en la Comunicación Cara a Cara.

<b>Lo que se DEBE HACER:</b>	<b>Lo que NO SE DEBE HACER:</b>
<p>Aprender a expresarse en forma apropiada.</p> <p>Aprovechar su personalidad para ganarse la simpatía de la otra parte.</p> <p>Usar una voz suave, amigable y cordial.</p> <p>Expresar su punto de vista con claridad y concluir con el punto sin necesidad de repetir continuamente partes del mensaje.</p> <p>Aceptar previamente el hecho de que no todos van a coincidir con lo que diga.</p> <p>Darle a la otra parte la libertad de expresar honesta y razonablemente cualquier diferencia que tenga con lo que usted acaba de decir.</p> <p>Aceptar las diferencias de opinión sin molestarse ni enojarse y sin desarrollar una actitud negativa hacia la otra parte.</p> <p>Después de escuchar a la otra parte, medite sobre lo que dijo, tomando la mejor determinación posible y sosténgala.</p> <p>Ya sea que sus decisiones en el momento de la comunicación resulten correctas o incorrectas, aprenda a vivir con ellas y siga adelante.</p>	<p>No ser dominante en la conversación con la otra parte.</p> <p>No utilizar sarcasmos en el diálogo, ni adoptar una actitud cínica o altanera.</p> <p>No utilizar jamás su poder para amenazar al interlocutor.</p> <p>Evitar el enojo (el que se enoja pierde la discusión).</p> <p>No utilizar palabras groseras, expresiones peyorativas u ofensivas.</p> <p>No tomar jamás lo que se le diga como un ataque personal.</p> <p>Tratar de no perder la calma o actuar en forma temerosa.</p> <p>Refrenarse de adoptar una posición de la que no pueda salir adelante.</p> <p>No perder jamás la ecuanimidad, la paciencia.</p>

Fuente: Arnold E. Schneider, William C. Donaghy y Pamela Jane Newman, *Organizational Communication* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1975), pág. 71.

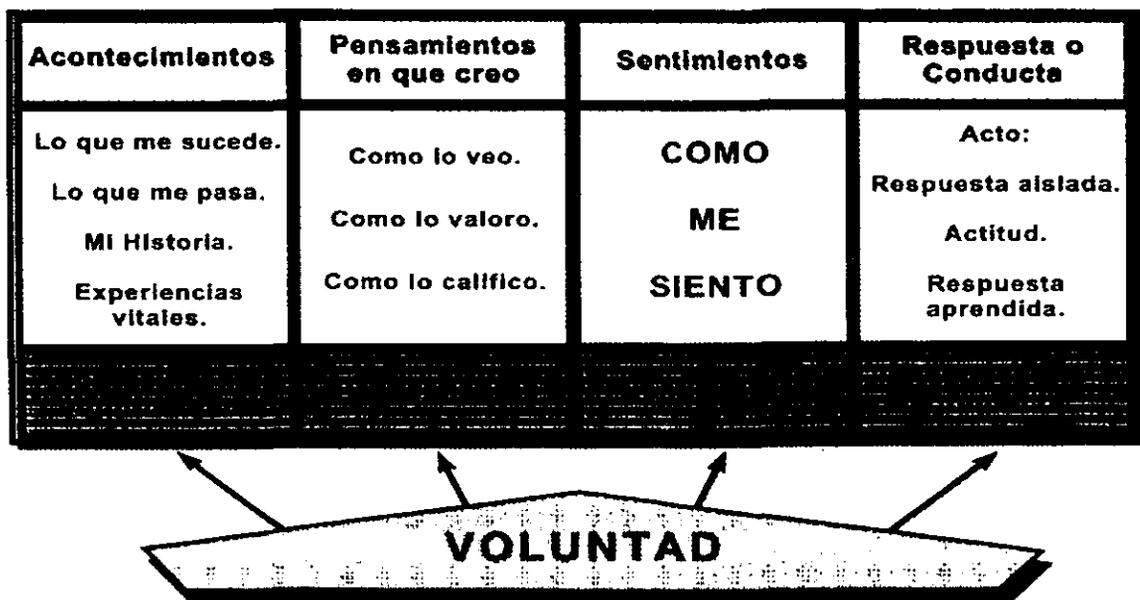
### *Otras Sugerencias:*

1. Sea cual sea el tipo de lenguaje que utilice y el medio de comunicación empleado, procure ser simple, sencillo, claro y lo más concreto posible en lo que dice su mensaje, con el propósito de lograr ser comprensible.
2. La repetición del mensaje es necesaria la mayoría de las veces cuando se transmite, quizá excepto en las más sencillas.
3. Procure que sus expresiones sean cortas, porque entre más información se comunique es más difícil mantener al interlocutor atento e interesado.

4. Una técnica que se sugiere es usar un trozo breve de comunicación, apoyarse con ilustraciones (dibujos, ejemplos), repetir y repasar de nueva cuenta lo dicho.
5. Sea empático y piense ¿de qué manera puede mi interlocutor entender mejor esto?, y busque ser explícito para él (no piense que para usted es fácil, ni dé por supuesto que el interlocutor es tan inteligente o más que usted, y que no tiene que ser tan claro), es mejor ajustarse usted a él y no pretender que él se ajuste a usted.
6. Escuche con efectividad, ya veíamos al hablar del *Lenguaje Oral*, las reglas para escuchar con eficiencia, (repáselas por favor), los expertos opinan que un ejecutivo pasa aproximadamente el 70 % del día en comunicación con sus empleados, clientes y demás, y más o menos el 45% implica escuchar a otros, y sin embargo, esto es en lo que más se falla.
7. Uno de los principales fallos es pretender o fingir que se está prestando atención, cuando en realidad la mente divaga en otras cosas. *"La mayoría de las personas habla a un ritmo de 125 palabras por minuto. Sin embargo, el cerebro es capaz de manejar hasta cinco veces más esta cantidad. De ahí que cuando alguien habla más de unos cuantos minutos, el que escucha, a veces sin darse cuenta, empieza a divagar en otras cosas que ocupan su mente porque le interesan o le preocupan, volviendo sólo ocasionalmente al diálogo para enterarse someramente de lo que está diciendo el que habla"*.
8. Ponga toda su voluntad en eliminar los malos hábitos de escucha o por lo menos mantenerlos bajo control, no se distraiga, para ello se sugiere que vea la manera de mantener una participación activa en la comunicación ya sea tomando notas o haciendo preguntas, para mantener también su mente ocupada y evitar divagar o soñar despierto.

Lo más importante indudablemente es el manejo de un elemento muy importante para mejorar las comunicaciones, ese componente es: *la voluntad*.

Fig. #30 La voluntad en las comunicaciones.



Fuente: [http // www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm)

Cuando trate de resolver conflictos, además de adoptar una actitud conciliadora, realice sus comunicaciones a nivel de sentimientos, porque es ahí donde los seres humanos podemos entendernos mejor y donde realmente podemos lograr la empatía, es decir, ponemos en el lugar del otro y comprender lo que está sintiendo.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente las empresas se desenvuelven en una economía nacional e internacional más competitiva, con crecientes exigencias de productividad donde las leyes del mercado las obligan a profundizar o a cambiar estrategias y políticas, a planear, a crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno nuevo y complejo.

Es por eso, que los gerentes en estos tiempos necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato con la gente, si desean ser eficaces en su trabajo. El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento de una organización, y que aplica su conocimiento para hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente. Esto específicamente se enfoca en como mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación e incrementar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Actualmente el área de Recursos Humanos de ésta organización sólo se limita a las funciones tradicionales de la actividad, desaprovechándose muchas oportunidades de desarrollo para la organización, por lo que considero que la administración actual de los Recursos Humanos en esta empresa es la principal causa que incide en que no se puedan obtener niveles de productividad mayores; por lo que nuestro *problema de investigación* responde a la interrogante de *¿Qué relación existe entre la productividad y la cultura organizacional, tipo y efectividad de liderazgo, necesidades de motivación del personal y uso de la persuasión, intenciones en manejo de conflictos y efectividad de las comunicaciones organizacionales?*

Al hacer un análisis de otros factores que pueden estar relacionados con la productividad de la organización objeto de estudio; considero en primer lugar el factor *tecnología*; sin embargo al revisar en el capítulo II, apartado 2.2.3, podemos llegar a la conclusión de que se cuenta con una gran infraestructura de laboratorios para el desove del camarón equipados con sofisticados equipos, áreas de estanques, etc., y que existe además el capital intelectual suficiente y con amplio dominio de los métodos y técnicas de cultivo, con más de 10 años de experiencia en su mayoría, por lo que este factor considero no es el detonante principal del aumento de la productividad.

Otro factor importante a tener presente sería la *calidad*, sin embargo, la empresa logra un 80% de aprovechamiento industrial, esto se traduce en que el 80% de la producción exportada hacia el mercado europeo es de primera calidad (cero defecto), pero este indicador se refiere solo a producción final, sin tener en cuenta todos las fases del cultivo donde la calidad en el manejo técnico puede influir en la producción, por lo que no se debe descartar este factor como otra posibilidad de aumentar la productividad, pero ello implicaría otro trabajo de investigación.

En está organización ha faltado la habilidad de trabajar con las personas, de comprenderlas y motivarlas, tanto individual como en grupos. Muchas personas son muy capaces técnicamente en una determinada actividad, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal, incapaces de comprender las necesidades de otros o tener dificultades en el manejo de conflictos, lo cual es muy importante ya que los gerentes consiguen cumplir sus objetivos a través de otras personas, por lo que es fundamental tener buenas habilidades humanas para comunicarse, delegar, motivar, etc, por lo que se hace necesario proponer medidas encaminadas a mejorar el comportamiento humano en la organización y de esta forma aumentar la productividad.

La ausencia de estas habilidades interpersonales ha imposibilitado evaluar y analizar con precisión los factores que influyen en el aumento de la productividad y poder tomar decisiones acertadas; por lo que planteo mi problemática a partir de variables relacionadas con la administración de los recursos humanos, partiendo de las siguientes interrogantes que son el resultado de mis observaciones durante 12 años de trabajo en esta actividad, ya que las mismas no han sido estudiadas a profundidad en este contexto hasta el momento, y que constituyen las preguntas de esta investigación.

### 3.1.1 Preguntas de investigación.

1. ¿Dónde está, qué debe hacerse y hacia donde debe ir la camaronicultura?
2. ¿Está la actividad de recursos humanos enfocada a lograr las metas principales?
3. ¿Es la cultura organizacional, grado de socialización y solidaridad, una barrera en el proceso productivo?
4. ¿Es el estilo de liderazgo y su efectividad adecuados?
5. ¿Qué tipo de necesidades de motivación son las predominantes en la organización?
6. ¿Se utiliza la persuasión como herramienta de motivación para la acción?
7. ¿Se manejan adecuadamente los conflictos y la solución de problemas dentro de la organización, o solo crean una gran resistencia al cambio generando nuevos conflictos?
8. ¿Cuál es la efectividad de las comunicaciones y si los canales de comunicación son los adecuados?

### 3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Con el cumplimiento de los objetivos trazados por esta investigación podría ayudar a resolver un gran problema que afecta desde hace años al Ministerio de Industria Pesquera de Cuba y en general al país; lograr los máximos resultados productivos de la Camaronicultura, pues este ministerio anualmente hace importantes ingresos a la caja central del estado que son destinados a mejorar la eficiencia de otros sectores como el de Educación y Salud Pública los cuales generan pocos ingresos en divisas, por lo que las aportaciones de otros organismos del estado son vitales para mantener eficientemente sus funciones. El aumento de la eficiencia de la Camaronicultura, implicaría un notable aumento de la de las producciones pesqueras en Cuba, más si se tiene en cuenta la tendencia mundial a la disminución de los recursos pesqueros naturales y de la cual Cuba no escapa, representando esto un alto beneficio social para el país en estos años de crisis económica.

Con la desaparición del bloque socialista y la agudización del bloqueo económico, la situación económica de Cuba se agravó considerablemente, trayendo por resultado una disminución de la producción debido a la escasez de combustibles y otros recursos de importación, provocando un detrimento en la disciplina laboral por la falta de contenido de trabajo y de motivación, lo cual hace que surja la necesidad de buscar soluciones a esos problemas a partir de hacer más eficientes las empresas, buscando nuevas formas organizacionales y diversificación del trabajo. No obstante se hace necesario estudiar más a fondo todos los factores que han incidido en que una actividad básica como esta no haya rendido lo esperado y a partir de esa investigación tomar decisiones pertinentes para el despegue total. Algunos de los factores a que nos referimos, son los siguientes:

- **Comportamiento de los recursos humanos; intereses, relaciones humanas, comunicación, estimulación, entre otros.**
- Estructura empresarial; flexibilidad y adaptabilidad para el cambio.
- Estructura, métodos y técnicas de dirección.

En los últimos años se ha trabajado arduamente por resolver estos problemas organizacionales que sin lugar a dudas han golpeado esta rama, y tratar de elevar la eficiencia interna (rendimiento en Kg./Há), pero aún no se ha logrado el despegue que necesita el país y que sin embargo otros países han alcanzado. Podemos decir entonces que nuestro problema se debe a otros aspectos que se identifican muy claro.

1. **Problemas relacionados con la administración de los Recursos Humanos.**
2. Problemas de naturaleza organizacional.

A pesar de todas estas dificultades vemos un sin número de oportunidades dentro de esta actividad que hoy en día no se explotan, las cuales pueden ser aprovechadas por la inversión interna.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.3.1 Generales.**

- a) *Examinar el impacto que los individuos, grupos y la estructura organizacional tienen sobre el comportamiento de la organización, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la productividad de la misma.*
- b) *Proponer nuevas estrategias de enfoque de los recursos humanos encaminados a alcanzar resultados en el corto, mediano y largo plazo, que permitan elevar el potencial productivo; manteniendo como tarea fundamental la inserción del sistema empresarial cubano en el ámbito económico mundial.*

#### **3.3.2 Específicos.**

- a) *Diagnosticar la situación actual para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta actividad.*
- b) *Definir si el tipo de cultura organizacional, grado de socialización y solidaridad constituyen una traba en el logro de nuestras metas.*
- c) *Discutir si el tipo de liderazgo y su efectividad es adecuado.*
- d) *Analizar si el tipo de motivación en los trabajadores incide en el logro de los resultados productivos.*
- e) *Analizar si se hace un adecuado manejo de los conflictos, o si estos ocasionan mayores niveles de resistencia al cambio.*
- f) *Evaluar el uso de la persuasión como herramienta para el logro de las metas de la organización.*
- g) *Proponer estrategias que involucren todos estas variables para garantizar un desempeño de excelencia para la organización.*
- h) *Examinar la efectividad de las comunicaciones y si los canales de comunicación son los adecuados.*

### **3.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Al realizar un estudio, se deben establecer guías que orienten hacia el problema de investigación o fenómeno en estudio, estas guías son las hipótesis y dentro del estudio pueden haber una o varias hipótesis, que indican lo que se está buscando o tratando de probar, son explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación. 2ª edición. p. 74

Las hipótesis planteadas son de relación correlacional / causal, pues se trata de una conjetura científica que, con fundamento en el conocimiento científico, trata de explicar una relación de dependencia causal entre 6 variables.

De las 6 variables, 5 son variables independientes y la otra variable dependiente. Las variables independientes son las que entendemos como causa del fenómeno; la variable dependiente es el efecto (la consecuencia.) La causa antecede al efecto en el tiempo y produce, efectivamente, el efecto.

Partiendo de los objetivos que perseguimos con esta investigación podemos plantear que nuestras hipótesis serán:

#### **3.4.1 Hipótesis general (H1)**

*Un adecuado manejo de los procesos organizacionales: cultura organizacional, liderazgo, motivación y uso de la persuasión, comunicación y manejo de conflictos, provocarán un aumento de la productividad en la Camaronicultura cubana.*

#### **3.4.2 Hipótesis nula (H0).**

*Un adecuado manejo de los procesos organizacionales: cultura organizacional, liderazgo, motivación y uso de la persuasión, comunicación, y manejo de conflictos, no provocarán aumento en la de la productividad de la Camaronicultura cubana.*

#### **3.4.3 Hipótesis Específicas (Ha).**

**Ha1:** *La productividad de la Camaronicultura en Cuba está relacionada positivamente con procesos organizacionales tales como: la cultura organizacional el liderazgo, la motivación y uso de la persuasión, comunicación y manejo de conflictos.*

**Ha2:** *La cultura organizacional, estilo de liderazgo, motivación del personal y uso de la persuasión, explican el comportamiento de la productividad.*

### **3.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

*Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse<sup>2</sup>.*

El nivel de medición de cada ítem y, por consiguiente, el de las variables es *ordinal* (propio de escalas Likert). En este nivel hay varias categorías, pero además estas mantienen un orden. Las etiquetas o símbolos de las categorías sí indican jerarquía.

Atendiendo a esta característica y de acuerdo con los objetivos, las variables más importantes que debemos medir en nuestra investigación con el fin de evaluar las hipótesis planteadas son:

#### **3.5.1 Variable dependiente**

a) *Productividad. (Cuestionario #1)*

#### **3.5.2 Variables independientes.**

a) *Cultura organizacional. (Cuestionario #2)*

b) *Liderazgo. (Cuestionario #3)*

c) *Motivación del personal y uso de la persuasión. (Cuestionarios #4 y 5)*

d) *Manejo de conflictos. (Cuestionario #6)*

e) *Comunicación. (Cuestionario #7)*

---

<sup>2</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación. 2ª edición. p 75

### 3.5.3 Definición conceptual.

#### a) *Productividad.*

De todas las definiciones revisadas, la expuesta por Adam es la que más se ajusta a los objetivos de este estudio.

Adam (1991), define "la productividad como un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza."

Escogí esta definición por la relevancia que le confiere al recurso humano y a la lógica natural que utiliza el hombre para llegar, si lo desea donde otros no llegan. Esto implica ver la productividad como un conjunto de componentes estrechamente vinculados que requieren de un intercambio o interacción para lograr las metas de la organización.

#### b) *Cultura organizacional.*

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

Es la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros o al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes.

#### c) *Liderazgo.*

Muchas han sido las formas en que los estudiosos del tema, han tratado de definirlo, dando lugar a múltiples conceptos; sin embargo, la más adecuada para nuestro estudio y la cual utilizaremos es la siguiente.

"El Liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas."

#### d) *Motivación del personal y uso de la persuasión.*

De las definiciones encontradas en la literatura, la de *Stephen Robbins*, es la que más se adapta a los objetivos propuestos para esta investigación. Esta plantea lo siguiente:

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

La persuasión, es un intento consiente por parte de una o varias personas para formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones conductas de otra persona o personas.

#### e) *Conflictos.*

En Suárez, Marines (1996) "*Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas*", se da la siguiente definición:

- Un proceso interaccional, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario;
- Que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación.

- En el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo llega a la agresión mutua.
- Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

Esta definición incorpora conducta y afectos considerando a estos dos factores los elementos básicos del conflicto. La escalada o desescalada de un conflicto en una diada o par de personas, es al fin de cuentas una función de la conducta recíproca.

#### f) **Comunicación.**

La Comunicación Organizacional procura la coherencia entre lo que debe existir, lo que "dice" la empresa y lo que hace, esto es, su discurso y sus actos.

También se define como un proceso o un flujo que debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. (Stephen P. Robbins).

#### 3.5.4 Definición operacional.

a) **Productividad:** Esta variable que es la dependiente no la podemos medir directamente a cada encuestado, para ello utilizaremos un cuestionario denominado de diagnóstico organizacional (Cuestionario #1) que a través de aspectos tales como conocimiento de la misión, estructura de la organización, sistemas de información, administración y control interno, tecnología y recursos humanos, nos permitirá inferir la en conjunto la eficiencia productiva de la población analizada.

En lo adelante cuando se haga referencia a la productividad será sobre la base de los resultados de este cuestionario.

En la tabla siguiente aparecen relacionados de acuerdo al número de los reactivos cada uno de estos indicadores mencionados anteriormente.

Tabla #1 Distribución de reactivos en cuestionario de diagnóstico organizacional, para evaluar la productividad.

<b>INDICADORES</b>	<b>Conc. de la misión</b>	<b>Estruct de la org.</b>	<b>Sist Inf, adm y Control Int.</b>	<b>Tecnología.</b>	<b>Rec. Hum</b>
<b>Reactivos que le corresponden</b>	<b>4-18</b>	<b>19-39</b>	<b>40-47</b>	<b>48-54</b>	<b>55-66</b>

#### b) **Cultura organizacional.**

- Definir si la cultura organizacional de nuestra organización es una cultura formal, mecanicista, orientada a las reglas y estructurada, o una cultura informal, humanista, flexible e innovadora. (Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional". pág. 617).
- Evaluar el grado de socialización y solidaridad de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

#### c) **Liderazgo.**

- Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (DEAL), basado en la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. Esta teoría se enfoca en la disponibilidad de los seguidores, utilizando dos dimensiones del liderazgo: comportamiento de tarea y de relaciones, considerando cada una como alta o baja y combinándola en cuatro comportamientos específicos: *Comunicar, Vender, Participar y delegar.* (Autores: Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. Traducción y adaptación Dra. Ma. Isabel Rodríguez Lamarque. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM)

- También se determinará la eficacia del líder en cuanto a la madurez de los seguidores.

**d) Motivación del personal y uso de la persuasión..**

- Determinar las necesidades fundamentales de motivación, basadas en la teoría de las necesidades de McClelland, pues esta se enfoca en tres necesidades fundamentales: Logro, poder y afiliación. (Stephen Robbins. "Comportamiento Organizacional" pág. 198)
- Además se determinará la calidad en el uso de la persuasión como herramienta de motivación para la acción, en función del tema utilizado, las propuestas que se derivan del mismo y el uso de apoyos audio visual para una mejor comprensión del mensaje motivacional.

**e) Manejo de conflictos.**

- Determinar las intenciones en el manejo conflictos, ya que al finalizar el proceso de conflicto, de acuerdo a las intenciones en su manejo serán los resultados (incremento o disminución en el desempeño del grupo). (Stephen Robbins. "Comportamiento Organizacional". pág. 469).

**f) Comunicación.**

- Determinar si existe compromiso de comunicación en dos vías (ascendente y descendente) y su calidad, si existe retroalimentación de la comunicación y si hay comunicación entre grupos.

### **3.6 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.6.1 Diseño de la investigación.**

El tipo de diseño de la investigación será de tipo no experimental, ya que no es objetivo de la investigación manipular o hacer variar intencionalmente las variables independientes.

Dentro de los tipos de diseño no experimental, el que utilizaré es transeccional o transversal, pues la recolección de datos será en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Se utilizarán los dos tipos de diseños transeccionales, descriptivo y correlacionales / causales. Las primeras, nos presentan un panorama del estado de cada variable para la muestra diseñada; y en el segundo caso se describirán las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Este tipo de diseño hace también descripciones, pero no de variables individuales, sino de sus interrelaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

Con este tipo de diseño pretendo correlacionar variables y establecer relaciones causales, pero debemos recordar que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación implica causalidad, por lo que primero se establecerá la correlación y luego causalidad.

#### **3.6.2 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación a emplear será de tipo correlacional y explicativa. La utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales son saber como se puede comportar un concepto a variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Por lo tanto, el estudio de tipo correlacional nos ayudará a explicar la relación que existe entre estas variables y su influencia en el proceso productivo, mientras que los estudios de tipo explicativo van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de las relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las

causas de los eventos físico o sociales. Su interés se centra en explicar porque dos o más variables están relacionadas.

Este tipo de investigación es más estructurada que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración), además de proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia.

Debemos señalar que el estudio correlacionar va incluir elementos descriptivos de cada variable, lo que permitirá una mejor visión tema a desarrollar.

A continuación mostramos una tabla donde se puede ver la correspondencia entre el tipo de estudio, la hipótesis y el diseño de la investigación.

ESTUDIO	HIPÓTESIS	DISEÑO
Correlacional	Correlacional	Transeccional correlacional
Explicativo	Causales multivariadas	Transeccional causal

### 3.7 ESTABLECIMIENTO DE LA POBLACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

#### 3.7.1 Población.

Es la totalidad del fenómeno estudiado en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Nuestra población está formada por los 182 trabajadores de la empresa camaronera "Cultizaza" en la provincia de Sancti Spiritus, Cuba. Debido a que el tiempo que disponemos para realizar este estudio es poco y además lo costoso que resultaría realizar un censo total, es necesario diseñar una muestra lo más representativa posible de esta población y que sea representativa de los diferentes elementos que la conforman. Por lo se diseñará una muestra probabilística estratificada.

#### 3.7.2 Diseño de la muestra.

Las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas en las que se pretende hacer estimaciones de variables en la población, las cuales se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, lo cual se ajusta a nuestra investigación.

Este tipo de muestra se selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluidos en la muestra.

Dentro de los distintos tipos de muestreos probabilísticos, seleccioné el muestreo aleatorio estratificado, que consiste en dividir la población en subgrupos, denominados estratos, y se selecciona una muestra de cada estrato.

Esta muestra puede ser proporcional o no proporcional a la población. En este estudio la muestra será proporcional, lo cual exige que el número de elementos en cada estrato tenga la misma proporción que se encuentra en la población; quedando formado por los siguientes estratos:

- Obreros.
- Técnicos.
- Ejecutivos y gerentes.

Seleccioné este tipo de muestreo porque tiene la ventaja de reflejar con mayor precisión las características de la población que el muestreo aleatorio simple o el muestreo aleatorio sistemático.

causas de los eventos físico o sociales. Su interés se centra en explicar porque dos o más variables están relacionadas.

Este tipo de investigación es más estructurada que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración), además de proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia.

Debemos señalar que el estudio correlacionar va incluir elementos descriptivos de cada variable, lo que permitirá una mejor visión tema a desarrollar.

A continuación mostramos una tabla donde se puede ver la correspondencia entre el tipo de estudio, la hipótesis y el diseño de la investigación.

ESTUDIO	HIPÓTESIS	DISEÑO
Correlacional	Correlacional	Transeccional correlacional
Explicativo	Causales multivariadas	Transeccional causal

### 3.7 ESTABLECIMIENTO DE LA POBLACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

#### 3.7.1 Población.

Es la totalidad del fenómeno estudiado en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Nuestra población está formada por los 182 trabajadores de la empresa camaronera "Cultizaza" en la provincia de Sancti Spiritus, Cuba. Debido a que el tiempo que disponemos para realizar este estudio es poco y además lo costoso que resultaría realizar un censo total, es necesario diseñar una muestra lo más representativa posible de esta población y que sea representativa de los diferentes elementos que la conforman. Por lo se diseñará una muestra probabilística estratificada.

#### 3.7.2 Diseño de la muestra.

Las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas en las que se pretende hacer estimaciones de variables en la población, las cuales se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, lo cual se ajusta a nuestra investigación.

Este tipo de muestra se selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluidos en la muestra.

Dentro de los distintos tipos de muestreos probabilísticos, seleccioné el muestreo aleatorio estratificado, que consiste en dividir la población en subgrupos, denominados estratos, y se selecciona una muestra de cada estrato.

Esta muestra puede ser proporcional o no proporcional a la población. En este estudio la muestra será proporcional, lo cual exige que el número de elementos en cada estrato tenga la misma proporción que se encuentra en la población; quedando formado por los siguientes estratos:

- Obreros.
- Técnicos.
- Ejecutivos y gerentes.

Seleccioné este tipo de muestreo porque tiene la ventaja de reflejar con mayor precisión las características de la población que el muestreo aleatorio simple o el muestreo aleatorio sistemático.

Sustituyendo:

$$n' = 0.90 (1.0-0.90) / (0.090/1.96)^2 = 42.68$$

Conociendo que el tamaño de la población  $N = 182$ , y que por lo tanto se trata de una población finita y además pequeña, se tienen que realizar ajustes a los errores estándares de la proporción. Para ello se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = n' / 1 + (n' / N)$$

Sustituyendo:

$$n = 42.68 / 1 + (42.68 / 182.0) = 34.57$$

Entonces el tamaño de nuestra muestra será de 35.

La regla general es que si la proporción  $n/N$  es de menos de 0.05, se omite el factor de corrección por población finita, pero en este caso no sucede así.

Como no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra con relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que son relevantes para los objetivos de estudio, se divide la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato. Con esto se aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de reducir la varianza de cada unidad de la media muestral. En la investigación se consideran tres estratos fundamentales, donde el estrato de dirigentes representa el 5.0%, el de técnicos el 26.0% y el de obreros el 69.0%. Posteriormente se determina el tamaño de la muestra para cada estrato, que es equivalente a la distribución real que existe en la organización de la fuerza de trabajo.

Según Kish (p.92) en su libro de muestreo que en un número determinado de elementos muestrales,  $n = nh$ , la varianza de la media muestral puede reducirse al mínimo si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

Esto es,

$$fh = n/N = K Sh$$

En donde  $fh$  es la fracción del estrato,  $n$  el tamaño de la muestra,  $N$  el tamaño de la población,  $sh$  es la desviación estándar de cada elemento en el estrato  $h$ , y  $K$  es una proporción constante que nos dará como resultado una  $n$  óptima para cada estrato. (Tabla #2.)

Entonces:

$$fh = n/N = 35.0 / 182.0 = 0.1923$$

$$N_h \times f_h = n_h$$

Tabla #2 Distribución por estratos de la muestra.

<b>Estratos</b>	<b>Total de población</b>	<b>Muestra</b>
	<b>N<sub>h</sub></b>	<b>n<sub>h</sub></b>
Dirigentes	9	2
Técnicos	47	9
Obreros	126	24
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>35</b>

El criterio que se siguió para seleccionar en los distintos departamentos de la organización las muestras correspondientes por estratos fue basado en el porcentaje de trabajadores de esa área con respecto a la población total, y a la importancia de la misma para la organización, correspondientes a las subdirecciones técnico productivo, servicios y centro desove. (Tabla #3.)

En el estrato de dirigentes se seleccionaron de los departamentos técnico productivo y servicios, pues son los que impactan directamente los resultados productivos, pues el área de servicios es determinante sobre todo en lo referente a garantizar en tiempo y forma los insumos necesarios para toda la organización, así como en la colocación de la producción en el mercado sin que haya afectaciones en su calidad.

En cada departamento se mantuvo para la selección de la muestra para los diferentes estratos el criterio de aleatoriedad.

**Tabla #3 Distribución por áreas de la organización de la muestra con base a los diferentes estratos.**

ÁREA	TOTAL DE TRABAJADORES	% DEL TOTAL DE TRABAJADORES	ENCUESTAS APLICADAS POR ESTRATOS		
			D	T	O
DIRECCIÓN GENERAL.	3	1.6			1
SUB. DIRECCIÓN GENERAL.	27	14.8		1	3
SUB. DIR. TÉCNICO PRODUCTIVO..	50	27.5	1	3	6
SUB. DIR. CENTRO DESOVE.	28	15.4		1	4
SUB. DIR. TECNOLÓGICO	16	8.8		1	2
SUB. DIR. ECONÓMICA	15	8.3		1	2
SUB. DIR. COMERCIAL	5	2.7			1
SUB. DIR. DE SERVICIOS.	35	19.3	1	2	4
SUB. DIR. DE REC. HUMANOS	3	1.6			1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>24</b>

### 3.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

El instrumento de investigación a utilizar será el *escalamiento tipo LIKERT*. Este consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, o sea se pide al sujeto que exteriorice su reacción eligiendo una de las opciones de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, obteniéndose una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Utilizaré las dos formas básicas de aplicar la escala Likert. La primera es de manera autoadministrada, que consiste en entregar la escala al respondiente y éste marcará respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. La segunda forma es tipo entrevista. Un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuestas y el respondiente marcará las alternativas que considere correctas (cuestionario #3)

La dirección de las afirmaciones que se utilizará será en ambos sentidos: *favorable o positiva y desfavorable o negativa*. En el caso de la positiva, el estar más de acuerdo implica una puntuación mayor y por lo tanto una actitud más favorable hacia la afirmación que hacemos. Cuando las afirmaciones son positivas, se califican de la siguiente manera:

- (6) Totalmente de acuerdo.
- (5) De acuerdo.
- (4) Tiendo a estar de acuerdo.
- (3) Tiendo a estar en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (1) Totalmente en desacuerdo.

En caso contrario, cuando las afirmaciones son negativas, se invierte la calificación y por tanto el hecho de estar más de acuerdo implica una menor puntuación y una actitud más desfavorable hacia la afirmación.

### 3.8.1 Confiabilidad y validez del instrumento.

Dentro de los diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, utilicé el coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por Lee J. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja consiste en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

El procedimiento seguido fue sobre la base del cálculo de la varianza de los ítems, aplicando el siguiente algoritmo:

- 1 Cálculo del coeficiente Alfa<sup>3</sup>

$$\alpha = k / (k - 1) [ 1 - (\text{Sum } S^2_{\text{ítems}} / S^2_{\text{Total}}) ]$$

Donde:

*k*: Número de ítems de la escala.

Sum.  $S^2_{\text{ítems}}$ : Suma de las varianzas de los ítems.

$S^2_{\text{Total}}$ : Varianza de toda la escala.

2. Se calculan las varianzas para cada columna de ítems y se suman.
3. Se calcula la varianza para la columna de los totales ( $\sum t$ ).
4. Se sustituye en la ecuación anterior

Cada cuestionario, con la totalidad de sus ítems fue aplicado a las mismas 5 personas, obteniéndose los siguientes resultados del Coeficiente Alfa<sup>4</sup>.

**Tabla #4 Coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach.**

CUESTIONARIO	COEFICIENTE ALFA
1	0.91
2	0.88
3	0.84
4	0.85
5	0.84
6	0.86
7	0.82

<sup>3</sup> Fundamentos de los Test Psicológicos. Lee J. Cronbach. p 232

<sup>4</sup> En los anexos al final de este capítulo aparecen los cálculos de análisis de varianza para el cálculo del Coeficiente alfa, para cada cuestionario.

### Significado.

La confiabilidad es la proporción entre la varianza observada y la verdadera. Cuanto mayor sea la varianza verdadera, mayor será el coeficiente. Esto significa que el coeficiente de confiabilidad es más alto en un grupo con mayor amplitud de rango. Es decir cuando  $k$  se incrementa el coeficiente se aproxima a 1.0.

Entonces podemos concluir que nuestros instrumentos son confiables pues su coeficiente es en todos los casos superior a 0.80.

### Validez.

Para determinar la validez de los instrumentos, utilice una definición de la misma con base en la varianza, o sea la relación de varianza entre la confiabilidad y la validez.<sup>5</sup>

Partiendo de que la confiabilidad es la proporción de la varianza "verdadera" a la varianza total, se puede definir la validez de forma similar.

$$V_{al} = V_{co} / V_t$$

Donde:

$V_{al}$  es la validez.

$V_{co}$  el factor común de la varianza.

$V_t$  la varianza total.

La varianza de factor común es la varianza de una medida que se comparte con otras medidas. En otras palabras, es la varianza que dos o más pruebas tienen en común.

Los cálculos para la determinación de la validez, se pueden ver en los anexos correspondientes a cada cuestionario al final del capítulo. A continuación mostramos una tabla resumen del valor obtenido para cada cuestionario de la validez.

**Tabla #5 Coeficientes de Validez.**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>VALIDEZ</b>
1	0.74
2	0.34
3	0.54
4	0.36
5	0.54
6	0.38
7	0.38

Lee J. Cronbach, en su libro "*Fundamento de los Test Psicológicos*", plantea que es poco frecuente que un coeficiente de validez supere el 0.6. Dado que las situaciones sociales y las personas cambian constantemente. A la pregunta de cual es un buen coeficiente de validez, la única respuesta sensata es, el mejor que se pueda obtener.

Atendiendo a estas consideraciones hechas por Lee J. Cronbach, puedo concluir que los coeficientes de validez obtenidos para los instrumentos diseñados, son aceptables, por lo que se procede a su aplicación.

<sup>5</sup> Investigación del comportamiento. Fred N. Kerlinger. p 485

### 3.8.2 Validez de constructo<sup>6</sup>.

La validez de constructo es la más importante y se refiere al grado en que una medición relaciona consistentemente con otras mediciones derivadas de los conceptos o constructos o que están siendo medidos. Entiéndase por constructo como una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

La validez de constructo incluye tres etapas<sup>7</sup>:

1. Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico)
2. Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
3. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clasifica la validez de constructo de una medición en particular.

Partiendo de estas reglas o etapas, realicé la validación de constructo para cada uno de los instrumentos aplicados, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla # 6

**Tabla #6 Validez de constructo.**

CUESTIONARIOS	CONSTRUCTOS	ÍTEMS	COEFICIENTES CORRELACIÓN.	OBSERVACIONES
	Misión	4-18	0.570 - 0.856	Ítem 8 = 0.433
	Estructura organizacional	19-39	0.517 - 0.609	Ítems 31,32,33 = 0.230
PRODUCTIVIDAD. (Diag. Organizac.)	Sistemas de información, administración y control interno	40-47	0.788 - 0.909	-
	Tecnología	48-54	0.506 - 0.840	-
	Rec. Humanos	55-66	0.546 - 0.830	Ítem 63 = 0.492
	Formal e informal	4-10	0.528 - 0.677	Ítem 8 = -0.510
CULTURA ORGANIZACIONAL	Socialización	11-17	0.576 - 0.774	Ítem 14 = 0.279 Ítem 17 = 0.310
	Solidaridad	18-24	0.504 - 0.839	-
LIDERAZGO	Efectividad del liderazgo	4-15	0.511-0.643	Ítem 13 = -0.153
	Logro	4,7,10,13 y 16	0.630 - 0.835	Ítem 7 = 0.460
MOTIVACIÓN	Poder	5,8,11,14 y 17	0.680 - 0.756	-
	Afiliación	6,9,12,15 y 18	0.525 - 0.767	-

<sup>6</sup> Este análisis no se realizó para la prueba piloto como establece la teoría, por lo que no se eliminaron los ítems con bajos coeficientes de correlación.

<sup>7</sup> Roberto Hernández Sampieri. *Metodología de la Investigación* 2ª Edición. Pag 238

CUESTIONARIOS	CONSTRUCTOS	ÍTEMS	COEFICIENTES CORRELACIÓN.	OBSERVACIONES
	Tema	A - D	0.525 - 0.767	-
PERSUASIÓN	Propuestas	E - H	0.726 - 0.851	-
	Uso de apoyos A/V	I - L	0.726 - 0.851	-
	Competitiva	4,8 y 10	0.732 - 0.829	-
	Colaboradora	7,12 y 15	0.674 - 0.803	-
MANEJO DE CONFLICTOS	Evasiva	9,13 y 18	0.600 - 0.762	-
	Complaciente	6,14 y 17	0.594 - 0.728	-
	Comprometedora	5,11 y 16	0.761 - 0.892	Ítem 16 = 0.419
	Retroalimentación.	4,5,6,12 y 13	0.609 - 0.817	-
	Comunicación entre grupos	7 y 8	0.746 - 0.796	-
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Flujo de la comunicación	9	1.00	-
	Comunicación ascendente	11	1.00	-
	Comunicación descendente	10	1.00	-

En la tabla; cada cuestionario está subdividido en conceptos o constructos de acuerdo a la definición operacional de cada variable.

Para cada constructo se especifica el número de ítems que lo forman o que pretenden medirlo, los cuales fueron correlacionados de manera individual con los resultados obtenidos para ese mismo constructo en su conjunto, obteniéndose los coeficientes de correlación que aparecen en la tabla (rango del valor mínimo al máximo). Por último en la columna de observaciones se relacionan los ítems para cada constructo con una correlación débil (por debajo de 0.50 o negativos).

Estos ítems no deberían de haberse incluido en los cuestionarios que fueron aplicados, al realizarse a la prueba piloto se debían haber eliminado como establece la teoría, por lo que debe tenerse presente antes de aplicarse esta investigación.

### 3.8.3 Justificación de cuestionarios.

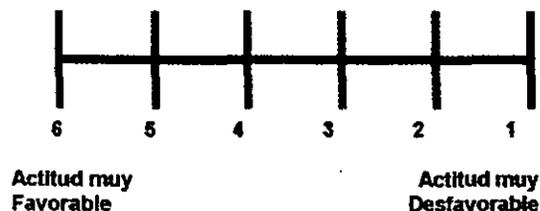
Se aplicarán un total de 7 cuestionarios.

**Cuestionario #1:** Este cuestionario cuenta de 66 reactivos, a través de los cuales se podrá inferir el comportamiento de la productividad a través de aspectos tales como conocimiento de la misión, estructura de la organización, sistemas de información, administración y control interno, tecnología y Recursos Humanos.

Su evaluación se hará en escala de Likert, determinando para cada reactivo la calificación de 6 a 1 de izquierda a derecha, (favorable o positiva.) La forma de obtener la puntuación

es determinando la media ponderada, ya que no todos los valores tienen la misma importancia y habrá valores que se repitan más que otros, y por tanto la media ponderada nos dará un valor más acertado del comportamiento de la escala.

El valor obtenido de la media ponderada lo representamos en una recta numérica donde se representan los valores correspondientes a la escala de Likert, para determinar si la actitud hacia la variable que se mide es muy desfavorable o muy favorable.



Para la elaboración de este cuestionario utilizamos como base el cuestionario aplicado por el Instituto de Estudios de Postgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., en su informe preliminar del proyecto de mejora organizacional de la dirección general de recursos materiales y servicios generales de SECOFI.

El cuestionario original contaba de 105 ítems, pero lo adapte a las condiciones específicas de la empresa objeto de estudio y se redujo a 66, donde se evaluarán los siguientes aspectos: Conocimiento de la misión, estructura de la organización, sistemas de información, administración y control interno, tecnología y Recursos Humanos.

**Cuestionario #2:** Este cuestionario cumple con dos objetivos. El primero es determinar que tipo de cultura organizacional se ajusta más a la organización.

En las preguntas 8 y 9 se calificarán como sigue:

Nunca	= +2
Raramente	= +1
A veces	= 0
Muy seguido	= -1
Siempre	= -2

En las preguntas 4,5,6,7, y 10 se invierte la calificación (nunca = -2, y así sucesivamente). El total estará entre +14 y -14.

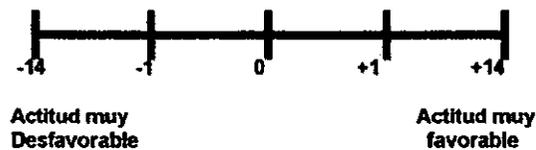
Mientras más alta sea la calificación positiva, quiere decir que la organización se ajustará más a una cultura formal, mecanicista, orientada a las reglas y estructurada. Si por el contrario las calificaciones son negativas indicarán una preferencia por la cultura informal, humanista, flexible e innovadora.

El segundo objetivo, me permitirá, a través de los reactivos del 11 al 17, evaluar el grado de sociabilidad de la organización, y del 18 al 24 evaluar el grado de solidaridad. Las escalas de evaluación para estos reactivos serán similares a los anteriores, pero con signos diferentes:

Nunca	= -2
Raramente	= -1
A veces	= 0
Muy seguido	= +1
Siempre	= +2

Mientras más alta sea la calificación positiva, mayor grado de sociabilidad y solidaridad, y por el contrario las calificaciones negativas indicaran un bajo nivel de sociabilidad y solidaridad en la organización.

La forma de obtener la puntuación es similar a la anterior, sólo que la escala Likert adopta los siguientes valores.



La primera parte de este cuestionario (identificación del tipo de cultura, formal o informal), se obtuvo del libro *Comportamiento Organizacional* de Stephen P. Robbins, pag 617, mientras que lo relacionado con el grado de socialización y solidaridad se adaptó de un cuestionario Publicado en la revista *Harvard Business Review* de noviembre- diciembre de 1996, en el artículo titulado "*What is your Organization's Culture?*".

**Cuestionario #3:** Su objetivo es poder determinar hacia donde esta orientado el liderazgo, de la organización, sobre la base de la teoría del liderazgo situacional, el cual se basa en una relación entre la cantidad de dirección (conducta de tarea), que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relaciones), y en el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determina el poder personal que pueda ejercer.

Cada reactivo tiene cuatro circunstancias de las más frecuentes, de ellas se elegirá una en cada reactivo, sin cambiar el marco de referencia de un reactivo a otro. Estas circunstancias dan origen a cuatro estilos de dirección, los cuales son:

- Cuadrante 1: Alta tarea, bajas relaciones.
- Cuadrante 2: Alta tarea, altas relaciones.
- Cuadrante 3: Altas relaciones, baja tarea.
- Cuadrante 4: Bajas relaciones, baja tarea.

La forma de tabular los datos para determinar el estilo de liderazgo de la organización, es utilizando la tabla que sigue, cuantificando en cada circunstancia el número de respuestas del total de la muestra. La suma por reactivo en cada una de las circunstancias será igual al tamaño de la muestra.

Este cuestionario se tomó del artículo titulado "*Descripción de la eficacia y adaptabilidad del Líder (DEAL)*", de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, traducido y adaptado por la Dra. Ma. Isabel Rodríguez Lamarque de la División de Estudios Superiores de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Los aspectos importantes a medir son determinar el estilo de liderazgo que predomina en la organización y la eficacia del líder en cuanto al seguimiento de los colaboradores.

		ALTERNATIVAS DE ACCIÓN			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	4	A=	C=	B=	D=
	5	D	A	C	B
	6	C	A	D	B
	7	B	D	A	C
	8	C	B	D	A
	9	B	D	A	C
	10	A	C	B	D
	11	C	B	D	A
	12	C	B	D	A
	13	B	D	A	C
	14	A	C	B	D
	15	C	A	D	B
	$\Sigma$				

Con la suma vertical de las cuatro circunstancias, puedo determinar el estilo de liderazgo (la mayor.)

**Cuestionario #4:** Se sitúa en la teoría de las necesidades de McClelland, a partir del mismo se podrán determinar las necesidades dominantes y que los motiva.

La calificación será del 1 a 6 de izquierda a derecha (desfavorable o negativa). Las preguntas están agrupadas por tipos de necesidades de la siguiente forma: Logro 4,7,10,13 y 16; Poder 5,8,11,14 y 17; Afiliación 6,9,12,15 y 18.

La forma de obtener la puntuación es de la misma forma que para el cuestionario #1.

Este cuestionario fue tomado del Libro Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins, pag198, y se determinará que tipo de necesidades de las anteriormente mencionadas es la que predomina.

**Cuestionario #5:** En este cuestionario pretendo evaluar si existe uso de la persuasión como herramienta de motivación para la acción y la calidad con que se realiza la misma.

La forma en que se evaluará, será en escala 6 a 1 de izquierda a derecha (favorable o positiva), y la forma de obtener la puntuación es igual a la del cuestionario #1.

Este fue adaptado a partir del cuestionario "Retroalimentación para el discurso motivacional" que aparece en la pag 600, parte tres, del libro "Comunicación Oral para el Liderazgo" de Eielen McEntee, y se evaluarán tres aspectos fundamentales que determinarán la calidad en la utilización del mismo; estos son: calidad del tema utilizado, calidad de la propuesta del discurso motivador y utilización de apoyos audio-visuales para lograr una mejor comprensión.

**Cuestionario #6:** A través de este instrumento se podrá determinar la intención principal en el manejo de conflictos, lo cual es fundamental para el correcto desempeño del grupo.

Las intenciones en le manejo de un conflicto son: Competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y comprometedora. Los reactivos específicos para medir cada una de las intenciones anteriores en este cuestionario son por su orden: (4,8 y 10); (7,12 y 15); (9,13 y 18); (6,14 y 17); y (5,11 y 16).

La calificación será en escala del 1 al 6, de izquierda a derecha (desfavorable o negativa), y la forma de obtener la puntuación es igual a la del cuestionario #1.

Aquí se determinará cual de las intenciones antes mencionadas en el manejo de conflictos es la más usada.

Este cuestionario se obtuvo del libro Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins, pag 469.

Cuestionario #7: En este cuestionario se pretende evaluar el proceso de comunicación, específicamente en lo relacionado a las vías de comunicación existentes y la retroalimentación en ambos sentidos.

La forma de calificación en los reactivos del 4 al 13, es en escala de 6 a 1 de izquierda a derecha (favorable o positiva), y la forma de obtener la puntuación es igual a la del cuestionario #1.

Este cuestionario fue adaptado a partir del perfil del clima organizacional en diferentes períodos, fig 11-3 pag 228 intervenciones globales del libro Desarrollo Organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. Quinta edición.

El resto de este cuestionario fue elaborado por mí en función de las necesidades de medición. Los aspectos a evaluar son: existencia de la retroalimentación, comunicación entre grupos, flujo de comunicación más usado y calidad de la comunicación ascendente y descendente.

Los modelos de cuestionarios aplicados se encuentran en los anexos.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS.**  
**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

#### 4.1 Aplicación de cuestionarios.

Los cuestionarios se aplicaron a la muestra calculada teniéndose las siguientes distribuciones en cuanto a edad, sexo y ocupación laboral (Fig 1,2 y 3).

Fig.1 Distribución por edades de la muestra

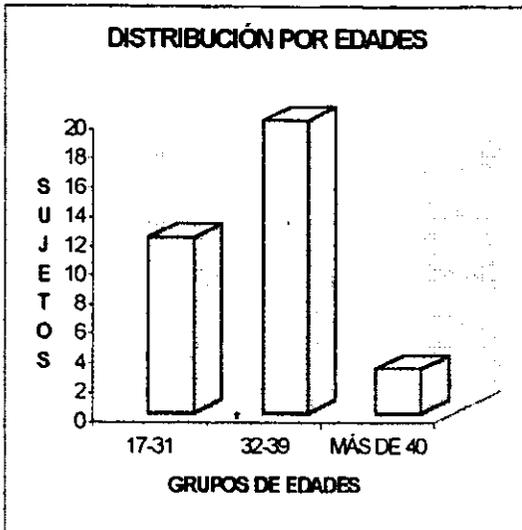


Fig.2 Distribución por sexo de la muestra

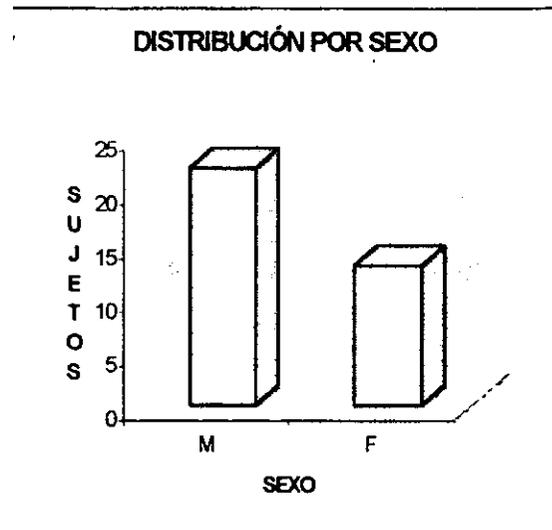
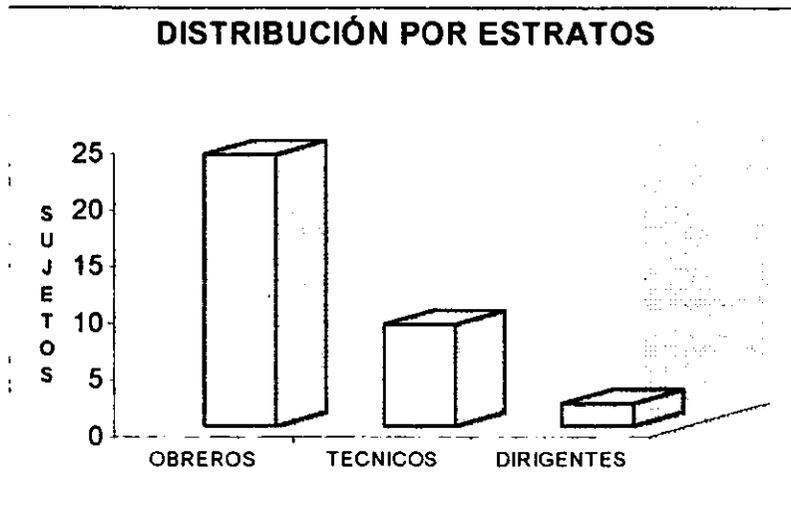


Fig.3 Distribución según la ocupación laboral de la muestra



Todos los cuestionarios fueron aplicados a la vez, sobre una muestra seleccionada al azar, en la empresa camaronera Cultizaza en la provincia de Sancti- Spíritus en Cuba.

Para su aplicación fue necesario una introducción consistente en la aclaración de los términos que se prestaban a dudas, y seguidamente se entregaron los mismos.

#### 4.2 Tabulación de datos y procesamiento estadístico.

Para cada uno de los cuestionarios se tabularon los resultados obtenidos para cada una de las 35 elementos que conforman la muestra, y para cada ítems.

Se determino la media ponderada de cada ítems con las cuales posteriormente se realizaran todos los análisis estadísticos que me permitirán proponer las nuevas estrategias para una mejor gestión de la función de Recursos Humanos en dicha empresa.

También se calculó una media ponderada de forma general para cada cuestionario, lo cual permitirá tener una idea general del comportamiento de cada variable para facilitar el estudio más a fondo de cada una de ellas.

A continuación presento el análisis del comportamiento general de cada una de ellas. Las tablas aparecerán al final del capítulo en anexos. Los valores que aparecen en estas tablas están en correspondencia con la escala asignada a cada una de las mismas.

**Cuestionario #1. Diagnóstico Organizacional.** El resultado de la evaluación de este cuestionario es de **4.42**, lo cual en la escala **6-1** se puede decir que es tendiente a una actitud muy favorable, no obstante hay que analizar el comportamiento por ítems para determinar donde existen mayores dificultades. Con los resultados de este cuestionario puedo inferir la forma en que cada uno de los encuestados enfrenta el proceso de producción y por tanto que tan eficiente podrá ser, de tal forma que para realizar los análisis estadísticos los tomaré como si se tratara de la variable dependiente.

**Cuestionario #2. Cultura Organizacional.** Dentro de este cuestionario se evalúan tres conceptos fundamentales. El primero nos indica si la organización se ajusta más a una cultura formal, mecanicista orientada a las reglas y estructurada, o si por el contrario indicarán una preferencia por la cultura informal, humanista, flexible e innovadora. El resultado fue de **-1.31**, lo que da un comportamiento muy próximo a la existencia de las dos formas de cultura, pero con tendencia hacia una cultura informal.

El segundo concepto permite evaluar el grado de sociabilidad. El resultado es de **6.49** que indica un grado de sociabilidad alto. Y el tercer concepto evalúa el grado de solidaridad, el resultado fue de **4.31**, que aunque indica que existe solidaridad en la organización, es un valor un poco bajo.

**Cuestionario #3. Liderazgo.** Este cuestionario tenía como objetivo determinar hacia donde está orientado el liderazgo, sobre la base del liderazgo situacional.

Tabla #1 Determinación del estilo de liderazgo

		ALTERNATIVAS DE ACCIÓN			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	4	A=3	C=14	B=13	D=6
	5	D=0	A=9	C=13	B=13
	6	C=8	A=7	D=3	B=17
	7	B=11	D=9	A=6	C=9
	8	C=16	B=11	D=7	A=1
	9	B=14	D=10	A=5	C=6
	10	A=4	C=14	B=13	D=4
	11	C=10	B=14	D=4	A=7
	12	C=12	B=12	D=5	A=6
	13	B=13	D=5	A=2	C=15
	14	A=17	C=7	B=18	D=6
	15	C=13	A=5	D=5	B=12
	$\Sigma$	121	117	94	101

Tabla #2 Determinación de la eficacia del estilo de liderazgo

		ALTERNATIVAS DE ACCIÓN			
		A	B	C	D
SITUACIONES	4	+2(3)=6	-1(13)= -13	+1(14)=14	-2(5)=-10
	5	+2(9)=18	-2(13)= -26	+1(13)=13	-1(0)=0
	6	+1(7)=7	-1(17)= -17	-2(8)=-16	+2(3)=6
	7	+1(6)=6	-2(11)= -22	+2(9)=18	-1(9)=-9
	8	-2(1)= -2	+2(11)=22	+2(16)=32	-1(7)=-7
	9	-1(5)= -5	+1(14)=14	-2(6)=-12	+2(10)=20
	10	-2(4)= -8	+2(13)=26	-1(14)=-14	-1(4)=-4
	11	+2(7)=14	-1(14)= -14	-2(10)=-20	+1(4)=4
	12	-2(6)=-12	+1(12)=12	+2(12)=24	-1(5)=-5
	13	+1(2)=2	-2(13)= -26	-1(15)=-15	+2(5)=10
	14	-2(17)=- 34	+2(12)=24	-1(3)=-3	+1(3)=3
	15	-1(5)= -5	+2(12)=24	-2(13)=-26	+1(5)=5
	$\Sigma$	-13	4	-5	13 = -1

Según el resultado de la tabla #1, para determinar el estilo de dirección, se puede decir que el liderazgo de la organización está orientado al estilo básico de "alta relación y baja tarea".

En la tabla #2 para la determinación de la eficacia en el dirigente, el resultado es de -1, lo cual significa que es ineficaz.

**Cuestionario #4. Motivación.** La evaluación general del cuestionario en escala 1-6 es tendiendo a muy desfavorable 2.16.

Con relación a las necesidades estas se orientan de la siguiente manera:

Logro 9.51  
 Poder 10.80  
 Afiliación 10.80

Como observamos no existe una orientación bien definida hacia una de las necesidades en específico, no obstante predomina las necesidades orientada a afiliación.

**Cuestionario #5. Persuasión.** En cuanto a la medición de la persuasión y su utilización como instrumento de motivación para la acción arrojó un resultado de 4.66, lo cual según la escala es tendiente a muy favorable, sin embargo se puede observar que se puede utilizar mucho más y obtener mejores resultados.

**Cuestionario #6. Manejo de conflictos.** De manera general el manejo de conflictos tiene una tendencia desfavorable, según la escala usada de 1-6, pues el resultado es de 4.20.

Con relación a las intenciones en el manejo de conflictos tenemos los siguientes resultados:

<i>Competitiva</i>	13.37
<i>Colaboradora</i>	13.57
<i>Evasiva</i>	12.74
<i>Complaciente</i>	12.26
<i>Comprometedora</i>	10.91

**Cuestionario #7. Comunicación Organizacional.** La evaluación del proceso de comunicación es de 4.65, que en la escala de 6–1 es tendiente a muy favorable, pero también con muchas posibilidades de mejoras.

### **Procesamiento estadístico.**

Atendiendo a las hipótesis planteadas, diseño y tipo de investigación, los análisis estadísticos más factibles a realizar para poder cumplir los objetivos de esta investigación, los podemos agrupar en dos partes.

#### 1. Estadísticas descriptivas para cada variable.

- Distribución de frecuencias.
- Medidas de tendencia central
  - a. Media.
  - b. Moda.
  - c. Mediana.
  - d. Desviación Estándar
  - e. Varianza.
  - f. Asimetría y Curtosis.
  - g. Rango y valores máximos y mínimos.

#### 2. Estadísticas No Paramétrica.

- Prueba Kolmogorov-Smimov-Lilliefors. Esta se utiliza para determinar si la muestral sigue una distribución normal.
- Prueba Ji cuadrada o  $X^2$ . Para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.
- Coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas. Además de  $X^2$  se utilizan otros coeficientes para evaluar si las variables incluidas en una tabla de contingencias o tabulación cruzada están correlacionadas. Dentro de estos coeficientes se analizaré los coeficientes Gamma y Tau-b de Kendall. Estos varían de  $-1$  a  $+1$ , donde  $-1$  es una relación negativa perfecta, y  $+1$  una relación positiva perfecta, se usan para variables ordinales y para cualquier tamaño de la tabla de contingencias.

#### 3. Análisis multivariados.

- Análisis multivariados. Mide la relación entre varias variables independientes y al menos una dependiente.
- Regresión Múltiple. Analiza el efecto de dos o más variables independiente sobre la dependiente.

### **4.3 Resultados del análisis de la Cultura Organizacional.**

En este cuestionario es necesario evaluar por separado los tres conceptos incluidos para definir la cultura de esta empresa. Estos son: Cultura formal o informal, grado de socialización, y grado de solidaridad.

Comenzando con el primero, que evalúa que tipo de cultura es la predominante, veíamos que predominaba una cultura de tipo Informal (-0.188), propia de organizaciones pequeñas como esta, sin embargo, en las estadísticas descriptivas podemos observar lo siguiente: la media tiene una desviación en promedio de 0.35 unidades, el valor que más se repite (moda) es -0.43, el 50% de los resultados están hacia abajo y el otro 50% hacia arriba, por lo que prácticamente la mitad de la muestra tiene una cultura de tipo Formal y la otra de tipo Informal.

Esta división donde se presenta que prácticamente una mitad de la empresa tiene una cultura de tipo Formal, mecanicista, orientada a las reglas y estructurada mientras que la otra parte se identifica con una cultura de tipo Informal, humanista, flexible e innovadoras, lógicamente va a generar conflictos que repercuten en los resultados productivos, generando situaciones de descontento, ya que la parte que tiene una cultura de tipo Formal ahoga las iniciativas de flexibilidad en el proceso productivo.

Esta empresa debe avanzar en el fortalecimiento de una cultura de tipo Informal lo cual ayudará a solucionar problemas de tipo productivo.

En la segunda sección de este cuestionario se evaluó el proceso de socialización, que en la escala de (-14 a +14), la media tiene un valor de 0.92, con una desviación promedio de 0.49 unidades, el valor que más se repite es 1.00, coincidiendo con la mediana, o sea que el 50 % de los datos están por debajo de este valor y el otro 50 % están por encima.

El tercer aspecto a evaluar de este cuestionario que mide el grado de solidaridad cuyo resultado en escala (-14 a +14) es de 0.61, tiene un comportamiento muy parecido al anterior, con una desviación promedio de 0.82 unidades, el valor que más se repite es 0.14 la mediana 0.57.

Sin importar que tan bien se haga el reclutamiento y selección del personal, los nuevos empleados completamente adoctrinados en la cultura de la organización y puedan perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidas. De tal manera que la organización tiene que buscar que estos se adapten a su cultura. Este proceso se denomina *socialización*.

Lógicamente al comportarse la cultura organizacional con una marcada tendencia hacia la Formal e Informal, sucede que el grado de socialización y de solidaridad se encuentra con esta dicotomía, por un lado esta socialización será formal con programas de capacitación, mientras que por otro lado, la socialización informal pone al empleado nuevo directamente en su trabajo con poca o ninguna atención.

La socialización y solidaridad tienen un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la organización, y en reducir su propensión a dejar la empresa.

A continuación en la tabla #3 se puede ver de forma comparativa el comportamiento de estos tres indicadores de la cultura organizacional de esta empresa. Más información estadística en archivos anexos *cultura organizacional.sav* y *cultura organizacional.spo*

**Tabla #3 Estadísticas descriptivas de Cultura Organizacional**

		FORMEINF	SOCIALIZ	SOLIDAR
N	Válidos	35	35	35
	Perdidos	0	0	0
Media		-.1878	.9265	.6163
Std. Error de la media		6.080E-02	8.352E-02	.1402
Mediana		-.2857	1.0000	.5714
Moda		-.43	1.00	.14
Desv. Estándar		.3597	.4941	.8292
Varianza		.1294	.2441	.6876
Asimetría		.425	-.745	-.065
Curtosis		-.347	.230	-.796
Rango		1.57	2.00	2.86
Mínimo		-.86	-.29	-.86
Máximo		.71	1.71	2.00
Sum		-6.57	32.43	21.57

#### 4.4 Resultados del análisis del Liderazgo en la organización.

Diversos autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el mejor estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones. Sin embargo la evidencia de la investigación indica a las claras que no existe un modelo único de liderazgo. Los líderes que triunfan son los que pueden ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente.

La teoría del liderazgo situacional que le resulta útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación, se basa en una relación entre la cantidad de dirección (conducta de tarea), que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relaciones) y el nivel de madurez de sus seguidores o grupo.

En el análisis de Liderazgo situacional que realicé en esta empresa, resultó que el estilo básico está basado en *alta relación y baja tarea*. Aquí líder y seguidores comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar, por lo que se conoce como estilo de la *participación*.

En la tabla #2 del epígrafe anterior se vio que la eficacia del estilo básico de dirección es de -1, lo cual nos indica que el estilo básico de dirección que se aplica en la empresa es ineficaz.

De acuerdo al estilo de liderazgo que presenta la organización el nivel de madurez de los seguidores es de moderado a alto **M 3**. Aquí las personas son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos.

#### 4.5 Resultados del análisis de Motivación y Persuasión.

De manera general el comportamiento de esta variable es muy desfavorable con una evaluación de 2.16, coincidiendo esta con la media (2.16) y una desviación promedio de 0.652 unidades. El valor que más se repite es 1.09, y la mediana es 2.24. El valor mínimo del rango es superior a 1.09, lo que indica presencia de motivación.

Al analizar por ítems esta motivación para determinar cual es la necesidad que predomina se comprobó que está muy homogénea la población, aunque predomina la necesidad la

afiliación. (11.80), o sea el deseo de ser aceptados por los demás, donde se prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas.

En la tabla # 4 se puede apreciar de forma comparativa como se comportan estas tres necesidades.

**Tabla #4 Estadísticas descriptivas de la Motivación**

N	Válidos	LOGRO	PODER	AFILIAC
	Perdidos	35	35	35
		0	0	0
Media		9.5143	10.6857	11.8000
Std. Error de la media		.4572	.5823	.6401
Mediana		10.0000	11.0000	12.0000
Moda		10.00	14.00	10.00
Desv. Estándar		2.7048	3.4451	3.7870
Varianza		7.3160	11.8689	14.3412
Asimetría		.258	.113	.085
Curtosis		-.236	-.526	-1.139
Rango		11.00	14.00	13.00
Mínimo		5.00	5.00	5.00
Máximo		16.00	19.00	18.00
<b>Sum</b>		<b>333.00</b>	<b>374.00</b>	<b>413.00</b>

Con relación a la persuasión, la evaluación general resultó muy favorable (4.66), cuyo valor también coincide con la media y esta tiene una desviación promedio de 0.646 unidades. El valor más repetido es 4.82 y la mediana 4.68, (tabla # 5).

Al analizar los conceptos que se evaluaron en este cuestionario, que determinan la calidad del mismo como son tema, propuesta y uso de apoyos audio visual, encontramos que se presta prácticamente la misma atención a los tres; aunque definitivamente se enfatiza más sobre los beneficios que se obtendrán de ese mensaje motivacional.

En la siguiente tabla se ve comparativamente el comportamiento de estos tres conceptos. Mas información en archivos anexos *motivación.sav*, *persuasión.sav*, *motivación.spo* y *persuasión.spo*.

**Tabla #5 Estadísticas descriptivas de Persuasión**

N	Validos	TEMA	PROPUEST	APOYOS
	Perdidos	35	35	35
		0	0	0
Media		18.2857	19.2571	18.2286
Std. Error de Media		.5791	.4839	.4852
Mediana		18.0000	19.0000	19.0000
Moda		17.00	19.00	18.00
Desv. Estándar		3.4263	2.8630	2.8706
Varianza		11.7395	8.1966	8.2403
Asimetría		-.379	-.203	-.971
Curtosis		-.412	-.424	1.667
Rango		13.00	10.00	13.00
Mínimo		11.00	14.00	10.00
Máximo		24.00	24.00	23.00
<b>Sum</b>		<b>640.00</b>	<b>674.00</b>	<b>638.00</b>

#### 4.6 Resultado del análisis en el Manejo de Conflictos

La evaluación general de esta variable fue de 4.20 en escala 1-6, lo cual nos indica un nivel de conflicto aceptable para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir liberar las tensiones y echar las semillas del cambio.

Al analizar con que tendencia se está manejando el conflicto, vemos que hay un balance adecuado, o sea que se selecciona la intención de acuerdo a la situación, siendo la intención primordial colaboradora, seguida por una intención competitiva, y por último en ese orden la evasiva, complaciente y comprometedora, como se puede observar en la tabla # 6. Más información en archivos anexos *manejo de conflictos.sav* y *manejo de conflictos.spo*.

Tabla #6 Estadísticas descriptivas de Manejo de Conflictos.

		COMPETIT	COLABOR	EVASIVA	COMPLAC	COMPROM
N	Válidos	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		13.3714	13.5714	12.7429	12.2571	10.9143
Std. Error de la media		.5105	.4643	.4384	.4247	.5745
Median		13.0000	14.0000	13.0000	12.0000	11.0000
Moda		15.00	14.00	14.00	11.00	8.00
Desv. Estándar		3.0204	2.7470	2.5935	2.5128	3.3987
Varianza		9.1227	7.5462	6.7261	6.3143	11.5513
Asimetría		-.270	-.389	-.762	-.014	-.051
Curtosis		-.631	-.582	3.122	.208	-1.130
Rango		11.00	10.00	14.00	12.00	12.00
Mínimo		7.00	8.00	4.00	6.00	5.00
Máximo		18.00	18.00	18.00	18.00	17.00
Sum		468.00	475.00	446.00	429.00	382.00

Otros valores estadísticos de esta variable indican que el valor más repetido es 5.02, la desviación de la media es de 0.521 unidades como promedio y la mediana 4.60.

#### 4.7 Resultados del análisis de Comunicación Organizacional.

De manera general este cuestionario se evaluó de muy favorable, con una puntuación de 4.65 (tabla # 7).

De forma particular en este cuestionario se buscaba medir la retroalimentación entre jefes y subordinados, la comunicación entre grupos de trabajo, el tipo de comunicación más predominante y la calidad de la comunicación ascendente y descendente.

Tabla #7 Estadísticas descriptivas de comunicación Organizacional.

		RETROAL	GRUPOS	FLUJO	ASCEND	DESCEND
N	Válidos	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.5829	5.2143	4.1429	4.7143	4.6000
Std. Error de la media		.1250	8.272E-02	.1486	.1128	.1598
Mediana		4.8000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Moda		5.00	5.00	4.00	5.00	4.00
Desv. Est.		.7394	.4894	.8793	.6674	.9456
Varianza		.5468	.2395	.7731	.4454	.8941
Asimetría		-.339	.012	.534	.398	.027
Curtosis		-.277	-.022	-.165	-.686	-.867
Rango		3.20	2.00	3.00	2.00	3.00
Mínimo		2.80	4.00	3.00	4.00	3.00
Máximo		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Sum		160.40	182.50	145.00	165.00	161.00

La tendencia de ocurrencia del flujo de información es Ascendente y Descendente, coincidiendo media moda y mediana.

La comunicación ascendente y descendente es buena, donde también prácticamente coinciden media, moda y mediana, mientras que la descendente aunque la media indica el mismo comportamiento, el valor que más se repite es el de regular tendiendo a buena.

La comunicación entre grupos está de regular tendiendo a buena, a buena, aunque existe un 50% de la muestra por debajo de ese valor

Con relación a la retroalimentación, existen problemas, pues se encuentra por debajo e la media general del cuestionario. Más información en archivos anexos *cultura organizacional.sav* y *cultura organizacional.spo*

#### 4.8 Estadística No Paramétrica.

##### ➤ Prueba de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors de Normalidad.

Esta es una particularización de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para el caso en que la distribución esperada sea normal.

A diferencia de la prueba (K-S), en la que el estadístico de contraste se construye a partir de la máxima diferencia en valor absoluto entre las funciones de distribución empírica y esperada, en esta prueba el estadístico se basa en las diferencias entre las dos funciones a lo largo de toda la curva. En consecuencia el valor obtenido con la prueba Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors (K-S-L) es más preciso que la obtenida con la prueba general de K-S particularizada al caso de la distribución normal.

A continuación en la tabal # 8 veremos los valores de la prueba K-S-L para cada una de las variables. Más información en el archivo anexo: *prueba de normalidad.spo*

Tabla #8 Prueba Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors

PRUEBA	DIAGN. ORGANIZ.	CULTURA ORGANIZ.	LIDERAZ.	MOTIVAC.	PERSUAC.	MANEJO DE CONFLIC.	COMUNIC. ORGANIZ.
K-S-L	0.015	0.049	0.200	0.200	0.200	0.107	0.200

La confirmación de que efectivamente, la muestra no procede de una distribución normal, se establece al comparar el valor asociado del estadístico de contraste con un riesgo de  $\alpha = 5\%$ . Si  $\alpha$  resulta mayor se acepta que los datos no se ajustan a una distribución normal.

Aquí sucede que con la excepción de la variable diagnóstico organizacional (dependiente), todas las demás si se ajustan a una distribución normal, por lo que no se pueden utilizar las pruebas paramétricas, pues no se cumplen con dos de los supuestos<sup>1</sup> necesarios para este tipo de análisis. Estos son:

1. La distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal.
2. El nivel de medición de la variable dependiente es por intervalos o razón.

##### ➤ Prueba Ji Cuadrada ( $\chi^2$ ).

Con esta prueba se desea comprobar si la muestra de 35 trabajadores es representativa de la población objeto de estudio, en el sentido de que la proporción de trabajadores encuestados en cada uno de los cuestionarios es igual. O sea es una prueba de bondad de ajuste que se utiliza para contrastar la hipótesis de que la muestra procede de una

<sup>1</sup> Metodología de la investigación (Segunda Edición). Roberto Hernández Sampieri. Pag 376

población en la que la proporción de individuos que presentan el valor  $x_i$  es igual a  $p^o$   $i=1, \dots, k$ , respectivamente.

Si el valor de  $p$ -valor asociado al estadístico de contraste es menor que  $\alpha$ , se rechazará la hipótesis nula al nivel de significancia, que para este trabajo se consideró  $\alpha = 0.05$

A continuación en la tabla # 9 aparecen estos coeficientes para cada una de las variables de estudio.

Tabla #9 Prueba Ji Cuadrada.

	DIAGNÓST. ORGANIZAC.	CULTURA ORGANIZAC.	LIDERAZGO	MOTIVAC.	PERSUAC.	MANEJO DE CONFLICTOS	COMUNIC. ORGANIZAC.
$\chi^2$	3.943	9.000	5.800	3.571	1.771	7.429	5.600
G.L.	28	27	27	29	32	26	28
Significancia	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Como puede apreciarse en todas los casos el nivel de significación es 1.00, por lo tanto se obtendrá una diferencia mayor entre lo observado en la muestra y lo esperado, la cual será mayor de 0.05.

Esto indica que las diferencias de lo observado en la muestra y lo esperado no es estadísticamente diferente, por lo que se puede aceptar que la proporción de trabajadores encuestados en cada uno de los cuestionarios es la misma y, por tanto, que la muestra de 35 trabajadores es representativa de la población objeto de estudio. Ver archivo anexo: *ji cuadrada.spo*

#### ➤ Tablas de Contingencia.

Además de  $\chi^2$  existen otros coeficientes para evaluar el grado de asociación de las variables incluidas en una tabulación cruzada.

Dentro de los coeficientes utilizados para estas tablas de contingencias, utilicé el coeficiente Gamma. y Tau-b de Kendall. Estos se utilizan para cualquier tamaño de tabla de contingencias y para variables ordinales.

En la tabla # 10 aparece el valor del grado de asociación con la variable dependiente (Diagnóstico Organizacional). Las variables que presentan un mayor grado de asociación son la de Cultura Organizacional, Persuasión y Comunicación Organizacional, aunque como puede apreciarse no es muy alta.

En cuanto a la variable Motivación existe una asociación pero negativa y muy débil. Más información en el archivo anexo: *contingencias.spo*

Tabla #10 Valores de los coeficientes Tau-b y Gamma

Variables Indep.	Tau-b de Kendall	Signif.	Gamma	Signif.
* Cult. Organiz.	0.560	0.000	0.566	0.000
Lideraz.	0.134	0.157	0.136	0.157
** Motivac.	-0.212	0.051	-0.214	0.051
* Persuac.	0.523	0.000	0.526	0.000
Manejo de Conflic.	0.179	0.198	0.181	0.198
* Comunic. Organiz.	0.450	0.000	0.455	0.000

Este comportamiento nos hace rechazar la hipótesis específica Ha1 que plantea que “La productividad de la Camaronicultura en Cuba está relacionada positivamente con procesos organizacionales tales como: la cultura organizacional el liderazgo, la motivación y uso de la persuasión, comunicación, y manejo de conflictos”, pues solo existe relación con tres de las variables antes mencionadas.

#### 4.9 Análisis Multivariados.

##### ➤ Correlación Lineal

El coeficiente de correlación lineal simple, mide el grado de asociación lineal entre dos variables, tomando valores entre  $-1$  y  $1$ . Valores próximos a  $1$  indicarán fuerte asociación lineal positiva (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables, aumentan los de la otra); valores próximos a  $-1$  indicarán fuerte asociación lineal negativa (a medida que aumentan los valores de una variable, disminuyen los de la otra), y valores próximos a  $0$  indican no asociación lineal (esto no significa que no pueda existir otro tipo de asociación).

Para determinar si la asociación es estadísticamente significativa, se parte de la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación es cero. Entonces si el valor asociado es menor que  $\alpha$  y  $\alpha = 0.05$ , se rechazará esta hipótesis al nivel de significación antes mencionado.

En la tabla # 11 aparece la matriz de correlación para cada uno de las combinaciones de los pares de variables. Los que aparecen en negritas son los valores de correlación significativos, observándose los mayores valores de correlación de la variable dependiente con las variables independientes cultura organizacional, persuasión y comunicación organizacional, mientras que las variables liderazgo, y manejo de conflictos tiene una correlación muy débil con la variable dependiente, mientras que la variable motivación tiene una correlación negativa.

Tabla #11 Coeficientes de correlación de Spearman

	DIAGN. ORGANIZ.	CULTURA ORGANIZ.	LIDERAZ.	MOTIVAC.	PERSUAC.	MANEJO DE CONFLIC.	COMUNIC. ORGANIZ.
CULTURA ORGANIZ.	Coef. Corr. Spearman <b>0.774</b>						
	Sig. (2-tailed) <b>0.000</b>						
	N 35						
LIDERAZ.	Coef. Corr. Spearman 0.189	0.115					
	Sig. (2-tailed) 0.278	0.511					
	N 35	35					
MOTIVAC.	Coef. Corr. Spearman <b>-0.366</b>	-0.289	0.191				
	Sig. (2-tailed) 0.031	0.093	0.271				
	N 35	35	35				
PERSUAC.	Coef. Corr. Spearman <b>0.714</b>	<b>0.782</b>	-0.023	-0.249			
	Sig. (2-tailed) 0.000	0.000	0.898	0.149			
	N 35	35	35	35			
MANEJO DE CONFLIC.	Coef. Corr. Spearman 0.219	0.157	-0.304	<b>-0.459</b>	0.237		
	Sig. (2-tailed) 0.206	0.368	0.076	0.006	0.170		
	N 35	35	35	35	35		
COMUNIC. ORGANIZ.	Coef. Corr. Spearman <b>0.620</b>	<b>0.608</b>	0.086	-0.181	<b>0.668</b>	0.289	
	Sig. (2-tailed) 0.000	0.000	0.623	0.298	0.000	0.092	
	N 35	35	35	35	35	35	

Es oportuno destacar que el hecho de que dos variables tengan un alto coeficiente de correlación, no necesariamente conlleva a que se pueda establecer una relación causa-efecto entre ellas. Para tener una idea un poco más profunda y poder comprobar nuestra hipótesis específica **Ha1**; utilizaré una correlación parcial.

Con la correlación parcial podemos medir la correlación entre la variable dependiente y una de las independientes después de eliminar el efecto lineal del conjunto de las restantes variables independientes. Los valores del coeficiente de correlación parcial se interpretan igual a los anteriores.

En la tabla # 12 aparecen los coeficientes de correlación parcial para la variable dependiente Diagnóstico Organizacional y las independientes Cultura organizacional, Persuasión Comunicación Organizacional, eliminando los efectos de las variables Liderazgo, Motivación y Manejo de conflictos.

Una vez eliminado este efecto la mayor asociación detectada corresponde efectivamente a las variables Cultura organizacional, Persuasión y Comunicación Organizacional.

Podemos decir entonces que la hipótesis **Ha1**, se cumple parcialmente, pues tres de las variables no están altamente correlacionadas con el aumento de la productividad. Por lo que definitivamente queda rechazada.

Efectivamente, las variables más adecuadas para construir el modelo de regresión múltiple son estas tres variables, aunque se puede mejorar el modelo paso a paso, seleccionando en cada uno de ellos la variable que más información añada a la aportada por las variables anteriormente señaladas. Ver archivo anexo: *correlación.spo*

Tabla #12 Coeficientes de correlación parcial

	DIAGN. ORGANIZ.	CULTURA ORGANIZAC.	PERSUASIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.7055		
PERSUASIÓN	0.6999	0.7183	
COMUNICACIÓN ORGANIZAC.	0.5941	0.5797*	0.6007*

### ➤ Regresión Lineal

Este método permite analizar el efecto de dos o más variables independientes sobre una independiente. Es decir, sirve para predecir el valor de una variable dependiente conociendo el valor y la influencia las variables independientes incluidas en el análisis<sup>1</sup>.

El modelo de regresión simple en el supuesto de que se trabaje con una única variable independiente, es el siguiente:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + e_i$$

$Y$ : es la variable dependiente.

$\beta_0$ : es la ordenada en el origen, parámetro de la población.

$\beta_1$ : es la pendiente de la recta también parámetro de la población.

$e_i$ : es el término de error, es decir, la diferencia entre los valores predichos por la regresión y los valores reales.

<sup>1</sup> Metodología de la investigación (Segunda Edición). Roberto Hernández Sampieri. Pag 411

Los parámetros  $\beta_0$  y  $\beta_1$  son desconocidos y deben ser estimados a través de la muestra.

En esta investigación como se utilizan más de una variable independiente, hay que utilizar el modelo de regresión múltiple, el cual es una extensión del simple.

Este modelo puede ser expresado así:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi} + e_i$$

La información básica que proporciona la regresión múltiple es el coeficiente e correlación múltiple (R), que señala la correlación entre la variable dependiente y todas las demás variables independientes tomadas en conjunto.

El coeficiente puede variar de 0 a 1.00 y cuanto más alto sea su valor, las variables independientes explicaran en mayor medida la variación de la variable dependiente o que son factores más efectivos para predecir su comportamiento.

R<sup>2</sup>(el coeficiente de correlación múltiple elevado al cuadrado), indica el porcentaje de variación en la dependiente a las independientes.

Otra información relevante producida por el análisis de regresión múltiple son los valores de  $\beta$  que indican el peso o influencia que tiene cada variable independiente sobre la dependiente.

Para la construcción de la ecuación de regresión lineal múltiple existen varios métodos de seleccionar la variable. El método que utilicé es *Stepwise* (paso a paso). Aquí las variables son examinadas en cada paso para entrar y salir del modelo de acuerdo a los criterios especificados. Es una combinación de otros métodos y posiblemente el más utilizado de los procedimientos.

Se introduce la variable dependiente y las seis independientes, se selecciona los criterios referidos a la entrada y salida de variables que son la probabilidad asociada al estadístico F con valor 0.05 conocida como PIN (*Probability of F-To-Enter*), o el valor propio estadístico F, conocido como FIN (*F-To-Enter*) que tiene un valor asignado 3.84 que corresponde a una probabilidad de 0.05. Este fue el que escogí como criterio de entrada.

La entrada de la segunda variable en el modelo se realiza de acuerdo con el coeficiente de correlación parcial más alto en valores absolutos y también con los criterios PIN o FIN.

La diferencia de este método con otros métodos es que antes de proceder con el segundo paso, el *Stepwise* verifica si la variable entrada en el modelo en el primer paso puede salir del mismo de acuerdo con los criterios especificados de salida, es decir de acuerdo con el POUT o con el FOUT. En resumen en pasos sucesivos las variables son examinadas para ver si entran el modelo de acuerdo con los criterios de entrada y salen del mismo de acuerdo a los criterio se salida. Esta es la razón por la que, para evitar que una misma variable pueda entrar y salir el modelo en el mismo paso el PIN < POUT y el FIN > FOUT. El procedimiento acaba cuando no hay más variables que entren o salgan al modelo.

En la tabla # 13 aparecen los resultados de la construcción de la ecuación de regresión para esta investigación.

En el modelo 1 entra la variable Cultura Organizacional que es la que mayor coeficiente de correlación tiene con la variable dependiente (ver correlaciones parciales), en el segundo paso entra la variable persuasión que es la que le tiene el valor mayor de correlación parcial con un coeficiente de 0.392 y un nivel de *Significancia* = 0.022, y aquí

se para el proceso pues ninguna de las demás variables cumple con los requisitos para poder entrar al modelo.

Tabla #13 Modelos de regresión lineal múltiple

MODELO		Coefic. No Estandarizados		Coefic. Estandariz.	t	Sig.
		B	Error Est.	Beta		
1	(Constante)	3.839	0.120		32.003	0.000
	CULTURA ORGANIZ.	0.968	0.154	0.739	6.304	0.000
2	(Constante)	2.211	0.685		3.229	0.003
	CULTURA ORGANIZ.	0.593	0.212	0.453	2.804	0.009
	PERSUAC.	0.398	0.165	0.389	2.409	0.022

En la tabla # 14 aparecen los principales indicadores del modelo final de regresión.

Tabla #14 Indicadores del modelo de regresión lineal múltiple

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustada	Error Est. Estimado
2	0.785	0.616	0.592	0.4219

Con estos indicadores ya estamos en condiciones de interpretar esta ecuación la cual quedaría de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = 2.211 + 0.593 * \text{Cultura Organizacional} + 0.398 * \text{Persuasión}$$

Los otros elementos de este modelo de regresión indican lo siguiente:

R = 0.785 Indica que las variables Cultura Organizacional y Persuasión como instrumento motivacional para al acción explican en un grado muy alto el comportamiento de la productividad en la organización.

R<sup>2</sup>=0.616 Indica que hay un 61.6% de variación en la variable dependiente debido a la influencia de estas dos variables.

$\beta$  Nos indica que la variable Cultura Organizacional es la que mayor peso tiene en la Productividad de la organización.

De manera general podemos decir que existe una relación lineal entre la variable dependiente del modelo y las independientes, puesto que F= 25.663 y la Signif =0.0000. Más información estadística en el archivo Ver archivo anexo: *regresión.spo*

Con estos resultados obtenidos se rechaza la hipótesis alternativa Ha2 que plantea: "La cultura organizacional, estilo de liderazgo, motivación del personal y uso de la persuasión, explican el comportamiento de la productividad"; pues como se puede constatar solamente dos variables de las aquí consideradas, explican el comportamiento de la productividad en la organización.

De igual forma se rechaza la hipótesis general (H1), pues no todas las variables analizadas tienen una verdadera relación causal con la variable dependiente, solamente se encuentra una relación causa-efecto entre productividad y la Cultura Organizacional.

#### 4.10 Diagnóstico Organizacional.

De manera general podemos evaluar esta variable con tendencia hacia muy favorable con una puntuación de 4.42. Sin embargo el 50% de los resultados están por debajo de 4.5, alcanzando un valor mínimo de 2.64, que indica que existen problemas que están incidiendo directamente sobre la *productividad* de la organización y que influirán negativamente en el logro de las metas proyectadas.

Esta variable permite analizar cinco aspectos fundamentales como son conocimiento de la misión, estructura de la organización, sistemas de información, administración y control interno, tecnología y recursos humanos, nos permitirá inferir la eficiencia productiva de la población analizada. En la tabla # 15 aparece un análisis comparativo del comportamiento de estos cinco aspectos, donde se puede observar que el aspecto que más negativo es el relacionado con la tecnología (media 4.16), por debajo de la media general del cuestionario, lo cual me llamó la atención pues no considero que sea el aspecto fundamental que incide en los resultados productivos. Por tal motivo hice un análisis por separado de los ítems relacionado con éste (48 al 54), y los separé en dos grupos; uno relacionado con la cantidad y calidad de equipos y herramientas para realizar el trabajo y otro grupo relacionado con los conocimientos técnicos, métodos y habilidades para realizar el trabajo.

Este análisis nos indica que el grupo relacionado con la cantidad y calidad de equipos y herramientas para realizar el trabajo es el que más incide con una media de 3.6, mientras que el otro tiene una media de 4.30.

La explicación de esto está dada por la carencia de recursos que tiene el país para importar los recursos necesarios para la producción. Esto hace que los recursos que se tienen se necesitan administrar de una forma más eficiente para poder cumplir las metas.

Esto está muy vinculado al hecho de que el otro factor que presenta un resultado por debajo de la media general del cuestionario es el relacionado con los sistemas de información, administración y control interno (4.22).

De igual modo aquí separamos cada uno de los aspectos de este factor en tres grupos: sistemas de información y control interno (ítems 40-43), mecanismos de coordinación (ítems 44 y 45) y procedimientos y métodos administrativos (ítems 46 y 47), donde el primer y tercer grupo quedan por debajo de la media general con valores de 4.12 y 4.23 respectivamente. Esto implica que existen deficiencias en cuanto a los sistemas de información y control interno (en el análisis del cuestionario de Comunicación Organizacional se apreciaban problemas con la retroalimentación), y en los procedimientos y métodos administrativos.

Tabla #15 Estadísticas descriptivas de Diagnóstico organizacional

		MISIÓN	ESTORG	SIADMC	TECNOL	RECHUM
N	Válidos	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.6705	4.5075	4.2214	4.1592	4.5143
Error Est. de la media		.1203	9.534E-02	.2021	.1389	.1280
Mediana		4.6667	4.4762	4.6250	4.2857	4.5833
Moda		5.27	4.24	4.88	3.29	4.83
Desv. Estándar		.7116	.5640	1.1955	.8219	.7574
Varianza		.5064	.3181	1.4293	.6756	.5737
Asimetría		-.530	-.285	-1.375	-1.291	-.829
Curtosis		-.438	.561	.916	4.107	.509
Rango		2.73	2.38	4.13	4.43	3.25
Mínimo		3.13	3.14	1.25	1.14	2.42
Máximo		5.87	5.52	5.38	5.57	5.67
Sum		163.47	157.76	147.75	145.57	158.00

En los archivos anexos: *diagnóstico.sav* y *diagnóstico.spo*, se puede ver toda la información relacionada con estos análisis.

#### 4.10.1 Fortalezas, debilidades y áreas de oportunidades de la Organización.

A partir de los resultados anteriores, ya puedo hacer un análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades, las cuales numeraré a continuación.

##### **Fortalezas.**

Existe claridad con relación a la misión de la empresa, propósitos del área de trabajo, objetivos del grupo y objetivos del puesto.

Hay claridad en la estructura de la organización, funciones de puestos, estructura organizacional del área de trabajo, producto final, cantidad de trabajo a realizar, insumos recibidos de áreas exteriores y resultados del grupo.

Los recursos humanos tienen las habilidades y la capacitación necesarias para realizar el trabajo.

Las promociones se realizan por resultados.

Existe un buen ambiente físico de trabajo.

El personal encuentra satisfacción y desarrollo en el trabajo que realizan.

Existe un adecuado uso de la persuasión como instrumento de motivacional para la acción. La calidad en general del discurso motivador es buena.

Hay un adecuado balance en el manejo de conflictos, siendo los más usados de colaboración, competitivos y evasivos.

La comunicación ascendente y descendente se realiza con buena calidad

##### **Debilidades**

La cantidad de equipos y herramientas para realizar el trabajo es deficiente y el existente no está bien organizado.

Deficiencias en los sistemas de información y control interno.

Deficiencias en los procedimientos y métodos administrativos.

Hay presencia de dos tipos de cultura organizacional. Formal e Informal, los cuales influyen en el grado de sociabilidad y solidaridad en la organización.

El estilo básico de liderazgo en la organización orientado a las relaciones altas y baja tarea es ineficaz.

La madurez de los seguidores es moderada a alta.

Existe muy baja motivación al logro, la cual es muy importante para este tipo de organización.

Existen problemas de retroalimentación entre jefes y subordinados, a pesar de ser buena la comunicación ascendente y descendente.

La comunicación lateral es poco usada.

#### **Áreas de oportunidades.**

Consolidación de una cultura Organizacional única.

Adaptación del estilo de liderazgo al medio específico de la organización.

Entrenar la motivación por el logro en los trabajadores para aumentar su nivel de responsabilidad, retroalimentación y que puedan asumir riesgos moderados, lo cual es fundamental para esta organización.

Mejorar la retroalimentación entre dirigentes y subordinados.

Hacer uso de todas las vías de comunicación.

Aunque el personal es capaz, se necesita una mayor capacitación para que realicen más eficientemente su labor, así como aplicar sistemas de evaluación y premiación por resultados.

#### **4.10.2 El cambio en función de las variables estudiadas.**

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante, lo cual está requiriendo que las organizaciones se adapten. La mejor forma de realizar este cambio es de forma planeada, o sea cambiar las actividades que son intencionales y orientadas a la meta.

Este cambio planeado en términos de orden y magnitud puede ser de dos formas, de *primer orden*, es un cambio lineal y continuo. Los cambios se realizan de forma lenta, imperceptible e incrementales en los procesos de producción para mejorar su eficiencia. Este es el más conveniente para esta organización.

Los cambios de *segundo orden*, son multidimensionales de multinivel, discontinuos y radicales.

Los responsables de administrar las actividades de cambio en las organizaciones son los agentes de cambio, que pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos. Estos agentes de cambios actúan sobre cuatro categorías fundamentales: *estructura, tecnología ambiente físico y gente*, sobre este último pretendo con este estudio implementar este cambio planeado. La intención es cambiar actitudes y comportamientos de los miembros de la organización para aumentar la productividad.

Los principales cambios a realizar en función de las variables estudiadas son:

El primer cambio y más importante es consolidar un solo tipo de cultura en la organización. Se tendrá que consolidar una cultura informal, humanista, flexible e innovadora que es la más idónea para una empresa como esta. Esto aumentará el grado de sociabilidad y solidaridad.

El otro cambio importante a realizar es que los líderes adapten su estilo de liderazgo a las condiciones del medio con el que interactúan, pues el que prevalece es ineficaz.

El flujo de las comunicaciones debe mejorar las comunicaciones descendentes y ascendente, e incluir las comunicaciones laterales para evitar comunicaciones informales que puedan afectar el buen desempeño productivo.

Cambiar las preferencias de las necesidades de motivación actuales, entrenando al personal en motivación por necesidades de logro, decisivo para la empresa.

Cambios en los sistemas de capacitación para aumentar el desempeño del personal y aplicar entonces estímulos por desempeño.

Para llevar adelante estos cambios es necesario establecer las estrategias adecuadas, las cuales veremos en el capítulo siguiente.

#### **4.10.3 Evaluación de los conflictos provocados por el cambio.**

Las organizaciones por naturaleza se resisten activamente al cambio. Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional; siendo la inercia de grupo la que pudiera afectar la consolidación de estos cambios, por lo que habría que tener en cuenta las normas del grupo que podrían actuar como restricción, específicamente el 50% que está por debajo de la mediana de la muestra y que puede bloquear las estrategias propuestas, o sea los lucharán por la existencia de una cultura formal, de mantener el mismo estilo de liderazgo, de no cambiar sus necesidades de motivación, que no haya mejora en las comunicaciones para que tengan espacio las comunicaciones informales, etc.

Dentro de las tácticas que existen para superar esta resistencia se utilizarían fundamentalmente dos:

*Educación y comunicación:* Aquí se parte de que los empleados tienen mala información o comunicación deficiente, entonces si reciben todos los hechos y consiguen aclarar los malentendidos, la resistencia cederá.

*Participación:* es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participen, por lo que antes de hacer el cambio aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE CAMBIO**  
**ORGANIZACIONAL**

## **5.1 Selección de las estrategias fundamentales para la administración de los Recursos Humanos que garanticen fortalezas a la organización.**

Hasta aquí, con el estudio realizado he podido comprobar que la Cultura Organizacional es el determinante en la obtención de mejores resultados productivos en esta organización. Por lo que se impone un cambio en la Cultura Organizacional de esta para poder alcanzar las metas propuestas a corto plazo. Para poder realizar este cambio es necesario trazar estrategias que lo garanticen de forma planeada y sin ocasionar un nivel de conflictos muy alto.

La gran mayoría de los ejecutivos se extrañaban al oír el término Cultura Organizacional, e incluso muchos llegaban a considerarlo sin sentido y utilidad práctica. Sin embargo el interés por el tema se ha ido incrementando conforme ha ido aumentando la información sobre este aspecto, hasta quedar claro que no se trata de una receta mágica o un conjunto de pasos que garantizarían el éxito total si se siguen al pie de la letra.

Han surgido varios modelos, teorías, herramientas y metodologías que pretenden explicar diagnosticar y cambiar la cultura de las organizaciones. Algunas descansan sobre bases sólidas mientras que otras solo tienen fines mercantilistas.

En el estudio realizado, podemos apreciar una fragmentación cultural donde dos tipos de cultura luchan por predominar sin que ninguna logre imponerse sobre la otra. Cada cual (persona, departamento), camina por su lado, sin que se puedan unificar esfuerzos. Esto es lo que ocasiona que los resultados obtenidos sean inferiores a los esperados, los objetivos no se cumplen en su totalidad y existe insatisfacción laboral. Todo esto ocasiona que la gente está desmotivada, se siente poco reconocida y recompensada y por lo tanto su productividad es baja.

Todo esto es propio de empresas que como esta florecieron en sistemas semicerrados, es decir amparados por políticas proteccionistas que les aseguraron un mercado cautivo y una serie de estímulos para su desarrollo, donde el compromiso del personal para alcanzar las metas fijadas, conocer y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, eran asuntos irrelevantes.

Pero los tiempos cambian, las economías se abren al exterior, la competencia se vuelve feroz, por lo que este tipo de cultura no puede perdurar. Por lo que hay que emprender acciones para crear una cultura que permita ser competitiva y funcional.

La estrategia de cambio cultural que se utilice dependerá de los valores que se quieran establecer. En otras palabras, la conducta va ser el reflejo de nuestros valores y de las actitudes derivadas de ellos, al no ser que se presenten agentes externos que obliguen a hacer cosas que no vayan de acuerdo con esos valores.

La mejor manera para asegurar el éxito de un programa de cambio cultural es utilizando la estrategia de:

### **I. Estrategia de evolución cultural planeada.<sup>1</sup>**

Está es la única estrategia de cambio de la Cultura Organizacional que reúne todos los requisitos para lograrlo en forma consistente, de modo que los valores establecidos como deseables sean realmente asumidos por las personas y manifestados en su comportamiento diario. No se actúa sobre la conducta como en otras estrategias a través de reforzadores, sino directamente sobre los valores que le dan origen. Esto representa un grado de complejidad mucho mayor pero asegura que los comportamientos adquiridos perduren en el tiempo y no estén condicionados a la existencia de premios y castigos.

---

<sup>1</sup> Tomado del artículo "El proceso de cambio cultural en la organización" de Horacio Andrade, publicado en Management Today en Español, Marzo de 1992 p(22-26)

El verdadero cambio cultural solo se dará como consecuencia de un proceso reeducativo que permita la identificación de la gente con los nuevos valores, lo cual lleva algún tiempo. Esto exige de la organización un gran esfuerzo dentro del que se contemple la implantación de mecanismos que refuercen la conducta deseada y que aseguren su arraigo, o sea hay que crear una infraestructura que soporte a la cultura y que impida el surgimiento del por enemigo del cambio cultural: La incongruencia, entendida como el divorcio entre lo que se dice y lo que se hace.

*Pasos para llevar a cabo esta estrategia de cambio cultural.*

- 1 *Definir claramente la cultura ideal deseada.* Es el paso fundamental, consiste en identificar los valores que se pretende rijan el comportamiento organizacional ante los cambios experimentados en el entorno. No se trata solo de enunciarlos, sino traducirlos a comportamientos concretos y observables de modo que todos los integrantes de la organización sepan claramente lo que se pretende alcanzar. Solo así se podrá observar si se cumple o no.

La responsabilidad de identificar y definir en términos conductuales los valores ideales es, sin lugar a dudas, de la dirección. Cuando esto se haya realizado, se tiene que emprender una amplia campaña de difusión de los valores definidos a todos los niveles de la organización, preferentemente en cascada, de manera que los jefes sean los encargados de comunicar a su propia gente la cultura a la que la empresa quiere llegar.

- 2 *Diagnosticar la cultura existente:* Una vez que se tiene muy claro los valores deseados, hay que determinar en que medida se están comportando actualmente en la organización. Se trata de realizar un ejercicio comparativo entre lo que se pretende que sea y lo que es, se tiene que revisar cada uno de los valores ideales en función de las conductas específicas que se derivan de ellos y confrontarlas con las conductas actuales.

Para obtener los mejores resultados posibles es necesario que participe activamente el personal, por lo menos hasta el nivel de gerencia media, pues nadie mejor que los mismos integrantes de la organización para conocer que está sucediendo en ella. El resultado final será determinar que tan cerca se está de los valores pretendidos.

- 3 *Identificar las diferencias entre la cultura ideal y real:* Aquí se determina en que medida se viven actualmente en la organización los valores correspondientes a la cultura ideal. Se descubrirá que tan lejos están las conductas y prácticas cotidianas de aquellas que se identificaron como las más apropiadas para hacer frente a las nuevas condiciones del entorno. Esto permitirá identificar las brechas más significativas que impiden con mayor fuerza la consecución de la cultura ideal, y sobre ellas tendrán que dirigirse en primer lugar y con mayor intensidad los esfuerzos de cambio.

- 4 *Definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas:* Se tendrá que diseñar un ambicioso programa a través del cual el personal de todos los niveles adquiera los conocimientos desarrolle habilidades y genere las actitudes y comportamientos que demanda la nueva cultura, reforzando estas acciones con un plan permanente de comunicación.

También habrá que cambiar seguramente una serie de políticas, procedimientos, sistemas y normas que ya no corresponden a la cultura que se desea alcanzar. Si esto no se hace, será muy difícil que la cultura nueva se arraigue en la organización con el peligro de caer en la incongruencia.

- 5 *Implementar el plan de acción:* Aquí se pasará de la planeación a la realización. La organización toda debe ponerse en movimiento para conseguir lo que se propuso, dentro del tiempo establecido. Cada cual debe estar muy consiente de su responsabilidad y comprometido con ella, sobre todo los líderes que tiene que cuidar que su comportamiento refleje los valores, pues en el momento en que sus acciones los contradigan, la credibilidad en el proceso se pierde y con ello viene el fracaso.
- 6 *Repetir periódicamente el proceso:* Como en la actualidad el entorno cambia constantemente e impone nuevas exigencias las organizaciones, en la medida que estas tengan una capacidad de respuesta rápida podrán sobrevivir, se debe hacer un monitoreo constante de la cultura para realizar los ajustes necesarios, solo así se evitará caer en la rigidez que vuelva esclerótica a la organización haciéndola desaparecer.

Sin embargo para la formación de ventajas competitivas mediante estrategias a nivel funcional que debe seguir la organización sería una "*Estrategia de eficiencia de los Recursos Humanos*", pues la productividad del empleado es la clave de la eficiencia y estructura de costos de una compañía. Las alternativas para incrementar la productividad del empleado son tres fundamentalmente: capacitar, facultar y vincular el pago por desempeño en los empleados.

## II. Estrategia de eficiencia de los Recursos Humanos.

### a. Capacitación del empleado.

Las organizaciones con personas con grandes habilidades serán más eficientes que aquellas que cuentan con un personal menos calificado, y el personal más calificado realizará las tareas de forma más rápida y precisa, y incluso podrán aprender tareas complejas asociadas con métodos modernos de producción.

El programa de capacitación se desarrollará de acuerdo a un proceso cíclico formado por cuatro etapas fundamentales: Inventario de necesidades de capacitación, programación de la capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de los resultados de la capacitación.

### b. Facultación o creación de grupos con autogestión.

El grado de efectividad de los directivos es un aspecto que no se debe descuidar, ya que este impacta directamente en los resultados de la organización. El aumento de esta efectividad se logra con el aumento de la madurez del grupo.

Al evaluar la madurez de la organización se pudo ver que los individuos son capaces de hacer algo sin necesidad de dirección, pero no desean hacerlo (de moderada a alta madurez), lo cual es derivado por una falta de motivación por el logro, que da como resultados individuos renuentes a hacer lo que son capaces de realizar.

El primer paso que debe dar el líder es empezar el ciclo de desarrollo usando un estilo de apoyo (participar) para que el individuo haga lo que ya sabe hacer, consistente con la teoría Y.

El líder para aumentar la madurez de los subordinados tiene que empezar a delegar responsabilidades, las personas van a aprender a aceptar y asumir esas responsabilidades, la imaginación, creatividad e ingenio que hay en la mayoría de estas personas se desarrollará, ya que no se está utilizando en la totalidad su potencial intelectual.

Una vez logrado este paso, estarían las condiciones idóneas para desarrollar la estrategia consistente en la *facultación (Empowerment)*, o sea los gerentes compartirían el poder y las responsabilidades con los subordinados. Esto ayudaría a mostrar una gran confianza, proporcionar una mayor visión, remover barreras que bloquean al desempeño, ofrecer aliento, motivación e instrucción a los subordinados, por lo que la eficacia del líder sería muy grande.

El trabajo se organiza por equipos, donde cada uno de los miembros aprenden todas las tareas se rotan cada una de ellas. El resultado es una fuerza de trabajo más flexible, donde los miembros del equipo pueden reemplazar a los compañeros ausentes, además de asumir deberes administrativos como programación de labores y vacaciones, pedido de materiales, y contratación de nuevos miembros.

La introducción de este sistema trae un aumento de 30% o más de la productividad, así como un incremento sustancial en la calidad del producto. Además existen ahorros adicionales por la eliminación de mandos intermedios, creándose una jerarquía organizacional más plana.

### **c. Pago por desempeño.**

Es sorprendente el hecho de vincular el pago con el desempeño pueda ayudar a incrementar la productividad del empleado. Sin embargo, el asunto no es tan sencillo como introducir sistemas de pago mediante incentivos, es muy importante definir que tipo de desempeño se retribuirá y como.

En el caso de esta organización, lo que más conviene para obtener beneficios en productividad, determinadas por la necesidad de cooperación entre empleados, es vincular el incentivo al desempeño del grupo, o sea vincularlo con la habilidad del grupo para cumplir con las metas de productividad y calidad, generando fuerte motivación para que los individuos cooperen entre sí en el logro de las metas del equipo, lo cual trae beneficios para el subordinado, para el jefe y para la organización.

Estos incentivos estarán elaborados sobre la base de indicadores o parámetros determinándose el monto y periodicidad en que se entregarán.

## **5.2 Beneficios esperados y costos estimados del nuevo sistema de administración de los Recursos Humanos.**

Hablar de beneficios y costos resulta bastante difícil cuando aún no se han aplicado estas estrategias que implicarían un nuevo rumbo en la administración de los Recursos Humanos para esta empresa camaronera. Para ello nos vamos a apoyar en los objetivos que pretende lograr la camaronicultura a escala nacional para el año 2005.

Primeramente hablaremos de los beneficios esperados. En el año 2000 se obtuvo una producción de 1.00 tn/há/año que representó una producción mercantil de \$1.925000 dólares, mientras que para el año 2005 se espera obtener 3.00 tn/há/año, lo cual representaría una producción mercantil de \$ 5.775000 dólares, solo para esta empresa, los beneficios serían de \$3.850000 dólares (ver tabla #1). Esto considerando el precio actual de la tonelada de 5 000 dólares como promedio para la talla que es la de mayor producción dentro de la estructura de talla de nuestra especie. Para obtener estos

resultados la implementación de estas estrategias sería decisivo, ya que en las condiciones actuales de administración de los Recursos Humanos, sería imposible lograrlo.

**Tabla #1 Beneficios esperados con la aplicación de las nuevas estrategias de administración de los Recursos Humanos.**

Empresa	Año 2000		Año 2005		Beneficios (Mill. Dólares)
	Producción (Tn)	Ingresos (Mill.Dólares)	Producción (Tn)	Ingresos (Mill.Dólares)	
Cultizaza	385.00	1.925	1155.00	5.775	3.850
Nacional	2 000.00	10.00	100 000.00	500.00	-

A escala nacional, y considerando que estas estrategias pueden ser extensivas a las demás camaroneras que forman la asociación camaronera de Cuba, incluyendo las nuevas que se construyan (60.000 Há), se esperarán obtener producciones del orden de 100.000 tn de camarón que representarían un ingreso neto al país de 500 millones de dólares, entonces sería muy importante la implementación de estas estrategias para garantizar estos propósitos.

Con relación al costo de implementar estas nuevas estrategias para la administración eficiente de los Recursos Humanos para esta empresa, este se tendrá que ver individual para cada estrategia que se vaya a implementar, analizando en cada una de ella que se requiere y que no se tiene disponible.

En realidad se trata de estrategias muy austeras que no requieren de recursos adicionales para su implantación, sólo se necesita la optimización de recursos ya existentes en la organización. En la tabla # 2 aparece un resumen por estrategias de los posibles costos a incurrir.

Como se puede apreciar en esta tabla los únicos costos que se pueden definir en estos momentos son los correspondientes al pago por desempeño y en el caso de la estrategia de evolución cultural planeada el costo se incrementará con la incorporación en el departamento de personal universitario (2 técnicos) cuyo salario es superior y además, costos por capacitación de personal externo a la organización, que no puedo definir en estos momentos.

Con su introducción se mejorarían los sistemas actuales de organización, planeación capacitación y administración.

El costo de introducir personal técnico de nivel superior al departamento, se determina sobre la base de un salario medio de \$ 300.00 M.N., que convertidos a dólares en un periodo de 4 años (2002 – 2005) es de 1440.00<sup>2</sup> dólares aproximadamente.

Con respecto a la capacitación es imposible establecer un costo en estos momentos, pues primero se necesita tener un diagnóstico de las necesidades de capacitación de la empresa.

En la estrategia de facultación el costo sería el equivalente a la capacitación y entrenamiento de los equipos de trabajo actuales para trabajar bajo esos requerimientos, el cual tampoco podemos determinar en estos momentos.

Podemos decir entonces que la relación costo-beneficios es favorable, por lo que es factible la utilización de estas estrategias para obtener una mejor administración de los

<sup>2</sup> Al cambio cubano que es de 20 a 22 pesos por dólar

recursos Humanos en función de lograr los objetivos planeados por la camaronicultura en Cuba, y en específicos los de esta organización.

**Tabla #2 Posibles costos de implementación de las estrategias.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>POSIBLES COSTO (Dólares)</b>
I- Estrategia de evolución cultural planeada.	Utilizará la estructura actual del departamento de R.H, aunque es necesario elevar el nivel profesional de las personas que lo integran para poder enfrentar las nuevas responsabilidades. (Especialistas de nivel superior).	1440.00
II- Estrategia de eficiencia de los Recursos Humanos.		
a) Capacitación	Su costo depende de las necesidades de capacitación y el valor de estos en el mercado nacional. Algunas de las necesidades de capacitación deben ser cubiertas por el departamento de R.H. una vez que este se fortalezca técnicamente, pero una gran parte de esta capacitación requerirá del servicio de consultores externos que se dediquen profesionalmente a esta actividad.	No se pueden definir en estos momentos
b) Facultación	Se utilizará la misma estructura de grupos existente. Los costos serían los derivados de la capacitación y entrenamiento del personal para aplicar esta estrategia.	No se pueden definir en estos momentos
c) Pago por desempeño	El valor máximo es equivalente al 1% del valor total que se espera de producción para el año 2005.	38,500.00

### **5.3 Diseño de las nuevas estrategias de administración de los Recursos Humanos en la organización.**

Para terminar solo nos queda el diseño de cada una de las estrategias en las diferentes etapas que atravesarán.

#### **I. Evolución cultural planeada.**

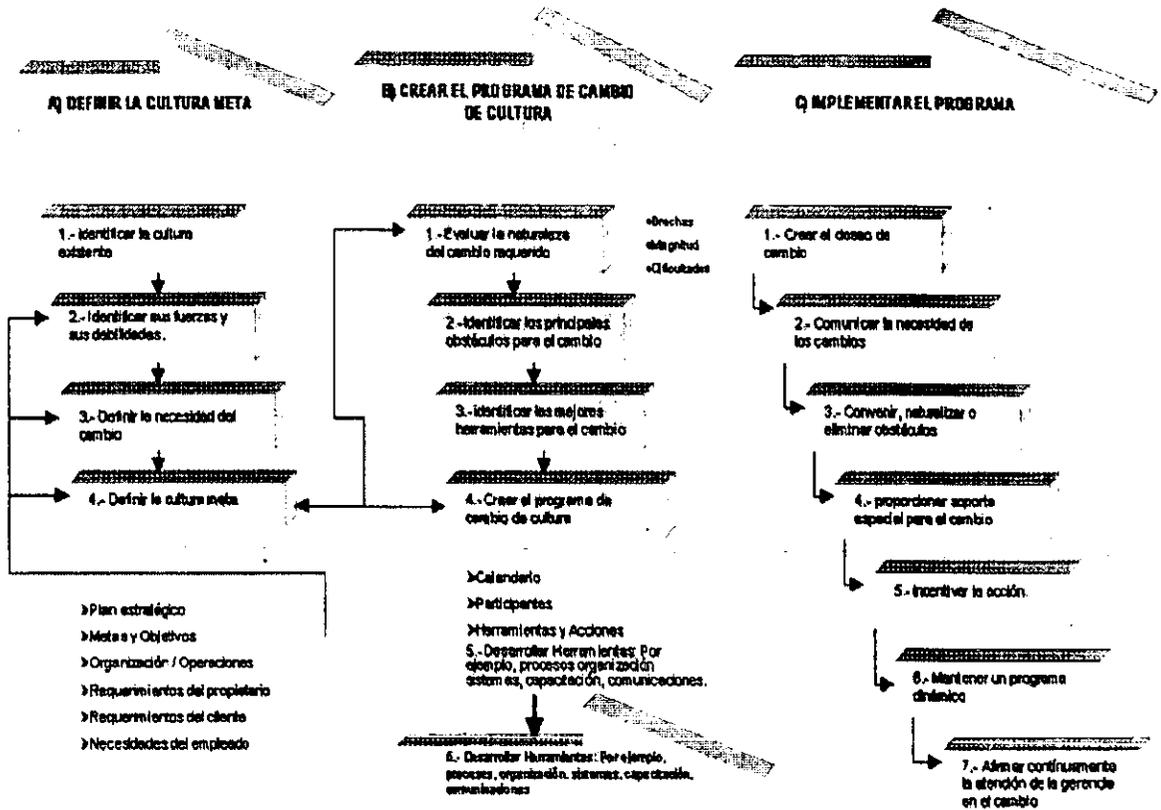
Existen muchas razones para que una compañía se decida a realizar un cambio en la cultura. En este caso particular la razón fundamental está dada por la presencia de resultados insatisfactorios persistentes, por lo que se hace necesario encontrar nuevas maneras de lograr metas superiores.

El diseño de esta estrategia se implementará a través de tres tareas fundamentales, cada una de las cuales tendrán bien definidas las tareas necesarias para poder ejecutarla, así como la secuencia establecida

Con relación al calendario, participantes, herramientas y acciones a desarrollar, serán establecidas conjuntamente con la dirección de la empresa.

Este proceso se repetirá periódicamente para ir ajustando cambios que el entorno vaya imponiendo. Fig. #1. (Ver anexo #15)

Fig.#1 Programa de cambio de Cultura Organizacional



Fuente: Adaptado por Jorge Alonso López a partir del artículo de Boss Allen & Hamilton de México S.A. de C.V., *Fortalecimiento de la Cultura Organizacional*, Una presentación para la Dirección Corporativa de PETRÓLEOS MEXICANOS. México D.F. Enero 1993.

Lo más importante al hacer un cambio cultural es definir la cultura meta que se desea para la organización. La propuesta de cultura meta de la organización estará orientada a los aspectos que a continuación definiremos, así como los que se desean mantener y los que habrá que darles otro enfoque.

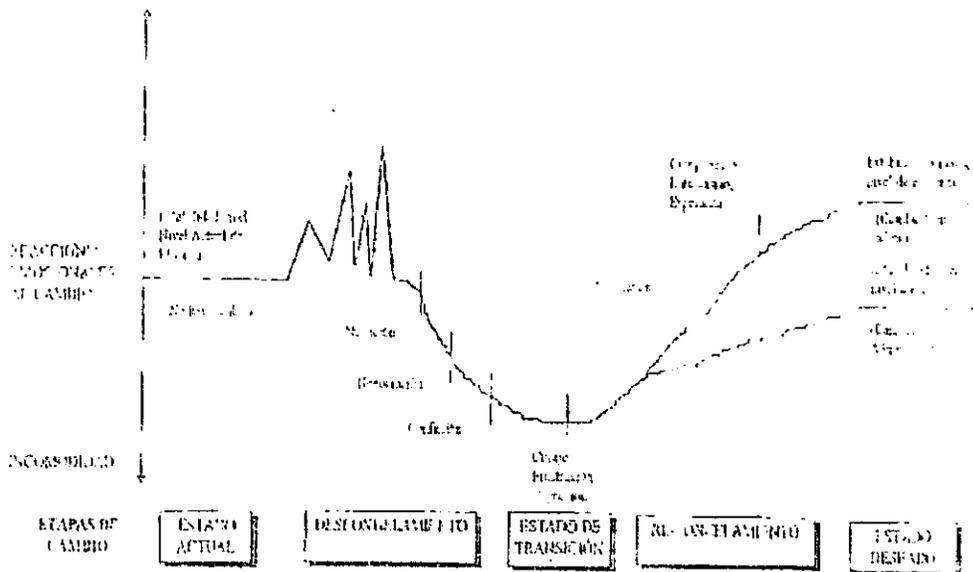
NUEVOS VALORES	MANTENER	MANTENER PERO CON OTRO ENFOQUE
Orientación A resultados	Espíritu de trabajo en equipos.	Realizar mejoras pero de forma continua
Enfoque en "las utilidades"	Relaciones estables con los clientes	Orientación hacia la producción en equilibrio con la orientación al mercado.
Control de costos	Observancia estricta de leyes y reglamentos.	Conducir la planeación traducida en metas importantes.
Cercanía a las operaciones del cliente	Simplificación	Establecer objetivos demandantes y monitorear estrechamente los resultados haciéndolos extensivos a todas las áreas.
Delegación y control mediante resultados		
Firmeza		Comunicación abierta horizontal y vertical.
Innovación		Ocuparse del bienestar de los trabajadores pero en equilibrio con las necesidades y bienestar de la organización.

NUEVOS VALORES	MANTENER	MANTENER PERO CON OTRO ENFOQUE
Competitividad		Lograr la supervivencia de la compañía en equilibrio con los costos.
Orientación-Desarrollo (hacia los subordinados)		
Flexibilidad		
Liderazgo en el mercado		
Dirección Estable		

Es muy importante tener en cuenta que el cambio de cultura es difícil, pues estamos pidiendo a la gente cambiar su manera de pensar, su manera de comportarse, la manera en la que interactúan con los superiores, subordinados, compañeros de trabajo, clientes y demás.

En la Fig. #2 se puede apreciar el ciclo del cambio cultural en las organizaciones, y las diferentes etapas por las que atraviesa hasta llegar al estado deseado.

Fig. # 2 Ciclo de cambio cultural en las organizaciones.



Fuente: Boss Allen & Hamilton de México S.A. de C.V., *Fortalecimiento de la Cultura Organizacional*, Una presentación para la Dirección Corporativa de PETRÓLEOS MEXICANOS. México D.F. Enero 1993.

La cultura existente es cómoda, el cambio ocasiona desconcierto, inseguridad, riesgo, e incluso temor, hasta que la nueva cultura forma parte del comportamiento normal de cada uno. Debido a esto, habrá resistencia al cambio, que puede manifestarse de diferentes maneras; por ejemplo: negación de la necesidad de cambio, falta de cooperación, apatía hacia los cambios, agresión e intentos de revertir. Estos son los riesgos que habrá que enfrentar pero si se realizan estos cambios con mucho cuidado y respetando las etapas el éxito estará asegurado.

Para crear el cambio de cultura, es necesario considerar un gran número de aspectos, por ejemplo:

- ¿Cuál es la magnitud de los esfuerzos para el cambio, el alcance de cambio necesario, la brecha entre nuestra cultura existente y la cultura meta?
- ¿Qué obstáculos específicos enfrentaremos en la creación de cada elemento de la cultura meta?
- Cualquier aspecto del ambiente de la Compañía que haya creado o mantenga la cultura existente puede ser un obstáculo para el cambio
- ¿Cuáles de estos obstáculos se encuentran dentro de nuestro poder de cambio? ¿Cuáles no? ¿Cómo debemos tratarlos?
- ¿Cuáles deberán ser las principales herramientas para crear la cultura meta: para superar los obstáculos y causar un cambio positivo?.
- ¿Cómo deben ser diseñadas, modificadas y usadas cada una de ellas?
- ¿Qué programa del cambio de cultura, acciones, tiempo, participantes clave, será el que creará de manera satisfactoria la cultura meta?

Algunas de las herramientas a usar dentro del programa de cambio de cultura organizacional tenemos:

- Cambios en los procesos administrativos / funcionales, por ejemplo:
  - Planeación
  - Remuneraciones / Incentivos.
  - Establecimiento de metas.
  - Promociones y transferencias.
  - Monitoreo de desempeño.
  - Desempeño / valoración potencial.
  - Sistemas de Información Gerencial.
  - Desarrollo de la carrera.
  - Mercadotecnia, venta.
  - Reclutamiento, selección y ubicación.
  - Flujos de trabajo.
  - Reubicación.
- *Cambios en la organización:* por ejemplo, estructura, diseño de trabajo, restablecimiento de las descripciones de puestos, aclaración de las responsabilidades para los resultados, reestructuración de las interrelaciones, delegación, descentralización.
- *Desarrollo y uso de sistemas específicos de soporte:* por ejemplo, círculos de calidad, creación de equipos, eventos de reconocimiento especial.
- *Capacitación:* capacitación directa para crear valores meta, normas o conductas; incorporando la cultura meta a todos los programas de capacitación.
- *Comunicaciones:* materiales para explicaciones, presentaciones, discusiones, retroalimentación, artículos en las publicaciones de la compañía, "campañas" mensuales para dar énfasis a una dimensión específica de la cultura meta, etc.
- *Acciones concretas, visibles por los gerentes,* demostrando la cultura meta.
- *Monitoreo, retroalimentación, refuerzos.*

Con relación a la implementación, sabemos que es un reto diferente, que existen siete accionadores clave para lograr un cambio satisfactorio de cultura, y que el enfoque inicial deberá estar en los gerentes.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Crear el deseo de cambiar.   | La gente debe tener el deseo de cambiar su manera de pensar y su conducta en cuanto a cualquier cambio significativo de cultura que se presente.  |
| 2. Comunicar los cambios que se requieren y por qué                     | La gente necesita saber a partir de qué se supone que deben cambiar y hacia qué se suponen que deben cambiar y porqué.  |
| 3. Convertir, neutralizar o eliminar obstáculos.                        | Muchas prácticas, reglamentos, sistemas procedimientos, personas, etc., han creado la cultura existente, y continúan manteniéndola. Estos deben ser identificados, y deben ser convertidos en soporte para la nueva cultura o neutralizados o eliminados. |
| 4. Proporcionar soporte especial para la creación de una nueva cultura. | Necesitamos encontrar nuevas maneras, nuevas herramientas, nuevos enfoques, para lograr y mantener los cambios meta.  |
| 5. Incentivar la acción.  | El cambio de cultura no ocurrirá sin liderazgo ni pasos activos. Es necesario tomar acciones diarias concretas para que ocurra un cambio en el lugar correcto en la dirección correcta.   |
| 6. Mantener el programa dinámico.                                       | Un esfuerzo de cambio a largo plazo está sujeto a una reincidencia antes del logro de los objetivos. Es importante monitorear acciones y resultados y adoptar acciones donde sea necesario.   |
| 7. Afirmar continuamente la dedicación de la gerencia en el cambio      | La gente no cambiará a menos que la gerencia superior y sus superiores directos tengan una actitud seria en cuanto al cambio. La dirección deberá demostrar visiblemente esa actitud seria.   |

El cambio cultural requiere un compromiso a largo plazo y participación, sobre todo durante el primer año del programa; posteriormente con menor intensidad, se necesita un liderazgo sólido del consejo directivo, participación de todos los gerentes, deseo de estar abiertos a lo que se está haciendo y el por qué y por último un programa de cambio práctico a largo plazo, y un compromiso que debe seguirse hasta que la nueva cultura sea parte de las actividades diarias en la empresa.

## II. Estrategia de eficiencia de los Recursos Humanos.

### a. Capacitación del empleado.

Cualquier *capacitación para ser exitosa debe ser encarada como un proceso* de carácter continuo y permanente e integrarse en una acción estratégica. Los sistemas de capacitación de las empresas deben contribuir a la construcción y organización de oportunidades de aprendizaje para todas las personas de la organización en todo momento de su trayectoria ocupacional. Puede adquirir carácter formal o informal, ser en aula o en el puesto de trabajo, o combinada. Un sistema fragmentado y de acciones coyunturales difícilmente pueda mejorar las capacidades individuales o la competitividad empresarial.

El *diagnóstico de los conocimientos tácitos* parecería ser una variable de fundamental importancia en cualquier proceso ligado a la enseñanza y al aprendizaje. Debe partirse de la situación y diagnóstico de los conocimientos que cada uno porta en una organización. Debe reconocerse que el otro "sabe" aunque quizás ese saber sea de manera incompleta, diferente, sin sistematizar. Cada uno tiene una parte importante del saber que requiere la empresa en su totalidad para funcionar, aunque puedan ser mejorados, fortalecidos, aumentados. Ese diagnóstico "mutuo" de los conocimientos de distinto tipo, de los tácitos y de los codificados constituye la base para construir la espiral ligada a la innovación. Crozier habla de "la empresa a la escucha" planteando la necesidad de rescatar las distintas "voces", perspectivas y visiones existentes en una organización productiva, reconociendo la de todos los que integran una organización. Sólo a partir de esa concepción puede generarse una dinámica que no quede restringida a un modelo de capacitación basado en el dictado y recepción de información, aunque esta sea experimental, práctica, etc.

Son pocas las empresas en las que se recurre a todos los conocimientos existentes para definir competencias. Para la elaboración de los planes y currículas es conveniente la participación de técnicos, trabajadores y docentes. "Es un requerimiento técnico y no ideológico o político". (Labarca, 1998)

Debe jerarquizar *la traducción de los conocimientos tácitos a los codificados*. El aprendizaje de la organización debe basarse en una dinámica permanente de codificación de las experiencias y conocimientos de los individuos, de la identificación de errores y problemas, etc. Este proceso significa también aprovechar de la experiencia y poder transformarla en conocimientos codificados para no reiterar los errores y mejorar las respuestas apropiadas. Se trata de la valoración de la historia y del proceso evolutivo como aprendizaje y no como mero devenir o simple respuesta defensiva a factores externos. Puede adquirir distintas formas y modelos, informes escritos u orales, charlas, estandarización conjunta de procedimientos, etc. Las modernas tecnologías facilitan, incluso, la creación de Bancos de datos de las firmas donde se pueden "archivar" experiencias de distinto tipo a escala internacional, lo que permite intercambiar y "socializar" las formas de resolución de problemas y estandarizar soluciones. Estos procedimientos permiten atenuar a veces esfuerzos y costos que resultan de repetir experiencias ya efectuadas por otro en la misma organización.

Finalmente, toda buena formación para el trabajo requiere un *indispensable entrenamiento en el espacio de trabajo*, y a cargo de las empresas. No hay ningún modelo de capacitación, entrenamiento o educación para el trabajo que no incluya un período de formación en la producción misma. Muchos ejemplos de formación profesional pueden ser más o menos exitosos, pero la variable común que tienen es la incorporación al período formativo de una experiencia de trabajo en condiciones reales. Como se señalara anteriormente, el espacio de capacitación integra actividades ligadas a *learning by doing*, *learning by interaction*, *learning by producing*; junto a la capacitación formal.

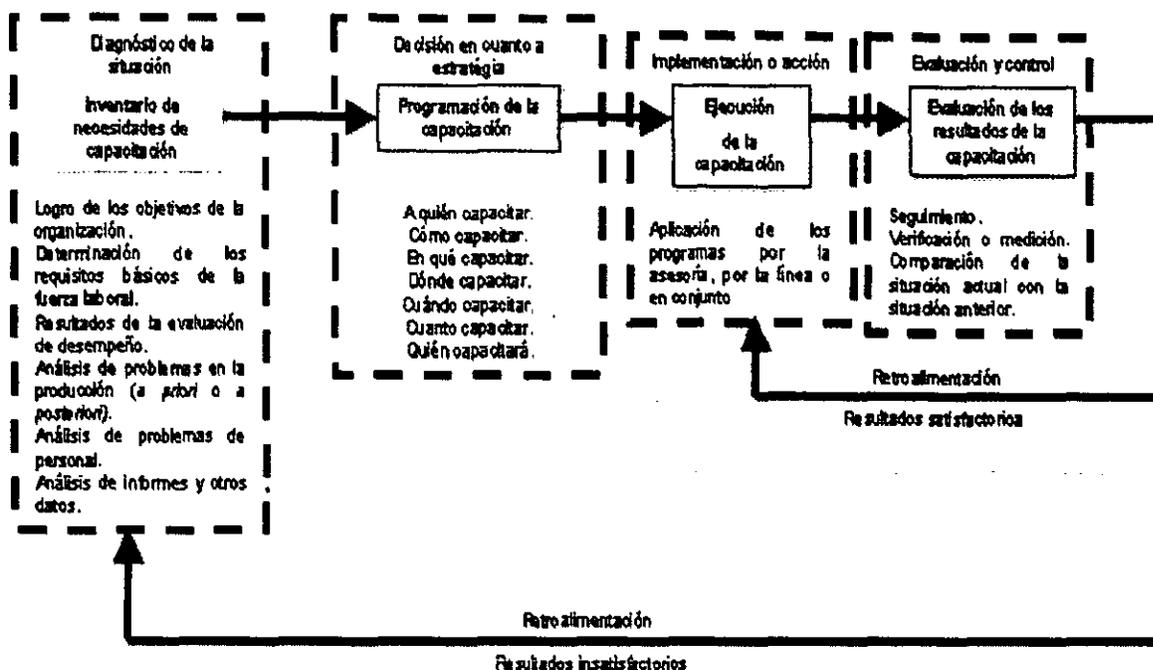
Una buena formación requiere de la posibilidad de crear un lenguaje común entre los temas o aspectos técnicos y la realidad. La creación/ recreación de ese lenguaje requiere de la instalación de códigos comunes, muchas veces diferentes de los planteados en los lenguajes codificados de los libros o de las enseñanzas escolares. La "comunidad de lenguaje": se construye en esta combinación de lo tácito y lo codificado que adquiere particularidades y especificidades propios a los lugares de trabajo. La denominación de algunas máquinas o procedimientos, la adjudicación de nombres propios a sistemas o procesos se acerca más al "lenguaje predicativo".

Para la exitosa implantación del programa de capacitación se seguirá esta metodología, que nos indica que aspectos aplicar o no aplicar.

Pasos	Aplicación	No-aplicación
Detección de necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación localizada para responder a las necesidades específicas de cada área o sección</li> <li>• Si es sistemática permite la planificación</li> <li>• Permite detectar déficits comportamentales y técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones espasmódicas sin base en la realidad</li> <li>• Respuesta a necesidades puntuales supuestas</li> <li>• No hay valoración de las capacidades instaladas</li> <li>• Se sustituye personal con experiencia por suposición de imposibilidad de adaptación</li> </ul>
Formación de formadores ( líderes y/o supervisores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la motivación del personal y de los mismos formadores</li> <li>• Multiplica los efectos de la formación</li> <li>• Enriquece y amplía el rol de los supervisores</li> <li>• Facilita la adquisición de un lenguaje común en el lugar de trabajo</li> <li>• Facilita mecanismos de transparencia y transferencia en el mercado de trabajo</li> <li>• Motiva al personal</li> <li>• Genera mecanismos de transparencia en el mercado interno de la misma firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los costos de la capacitación</li> <li>• Mayor insumo de tiempo para la formación de un "lenguaje común"</li> <li>• No hay modificación ni enriquecimiento de roles</li> </ul>
Certificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite establecer mecanismos de costo-beneficio</li> <li>• Facilita la reformulación permanente de acciones</li> <li>• Cumple un rol de aseguramiento de los procesos</li> <li>• Facilita el monitoreo de los diferentes agentes y agencias de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay reconocimiento de los aprendizajes efectuados</li> <li>• Mecanismos de acumulación de "papeles"</li> <li>• Permite el aumento de la discrecionalidad de las jerarquías para promociones, capacitación, etc.</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite establecer mecanismos de costo-beneficio</li> <li>• Facilita la reformulación permanente de acciones</li> <li>• Cumple un rol de aseguramiento de los procesos</li> <li>• Facilita el monitoreo de los diferentes agentes y agencias de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay adecuados mecanismos de control y monitoreo</li> <li>• No se conocen los resultados de la capacitación que se realiza</li> <li>• No son considerados los beneficios indirectos de la capacitación</li> </ul>

Mientras que la secuencia de implementación propuesta debe cumplir con el siguiente esquema. Fig. #3. (Ver anexo # 16)

Fig. 3 # Estrategia de capacitación.



Fuente: Adaptado por Jorge Alonso López, a partir del texto "Administración de Recursos Humanos" de Idalberto Chiavenato, parte VI, p 562.

### b. Facultación o creación de grupos autogestionarios.

A partir de los grupos de trabajo establecidos en la organización, se comenzará un proceso gradual que comenzará con un aumento de la participación de cada uno de los miembros en la toma de decisiones, hasta llegar a un proceso de facultación donde será cada vez más independiente el grupo en función de lograr sus metas.

La facultación se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Este implica cinco grandes premisas que deben ser promovidas por la dirección y los mandos gerenciales, en cascada y en todos los niveles, estas son:

1. **Responsabilidad por áreas:** Significa que el personal entienda que es completamente responsable de las áreas sobre las cuales tiene injerencia directamente.
2. **Control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos:** Evidentemente, el dar una responsabilidad con las implicaciones mencionadas, exige que a la vez, al personal se le del control sobre todo aquello que impacta su trabajo, como son los recursos. Además conoce, en todas sus facetas, incluso las financieras, las interacciones que maneja con otras áreas, sus causas, sus consecuencias y, por lo tanto, tiene una visión holística de los que sus acciones pueden generar en un ambiente sistémico.

Con relación a los métodos, es, el cómo hacerlo (*know how*), la gente debe tenerlo, ser capacitada, poder desarrollar su propio capital intelectual, realmente ser responsable de su área gracias a que tiene el conocimiento.

El equipo es básico dominarlo, controlarlo, administrarlo y poder decidir sobre el mismo

3. **Control sobre las condiciones de trabajo:** Es la posibilidad de definir cuales son las condiciones que deben prevalecer para que el trabajo sea el adecuado, y realmente tener la responsabilidad del mismo, para hacer planes, organizar tiempos, recursos, y hasta presupuestos cuando sea necesario, lo cual exige una desburocratización en los procesos.
4. **Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa:** Simboliza la esencia misma del *Empowerment*. Si una persona es responsable del proceso, tiene el control sobre el mismo en todos sus aspectos, conoce las condiciones y sabe cual es el trabajo, entonces está en la posibilidad de tener una autoridad real, no desde la perspectiva autócrata, sino del conocimiento y de la facultad de tomar decisiones en el área respectiva (que debe estar perfectamente definida) y con los alcances necesarios para poder actuar y generar un verdadero valor agregado para el cliente. La empresa entonces se localiza en cada persona, con responsabilidades concretas que pueden satisfacer y exceder realmente las necesidades de los usuarios.
5. **Evaluación de logros:** Cuando una empresa asume este esquema, debe en ese mismo momento diseñar un nuevo esquema de evaluación, donde realmente la gente se sienta comprometida a asumir los cuatro criterios mencionados, porque a fina de cuenta habrá una escala dinámica de evaluación que mida sus logros.

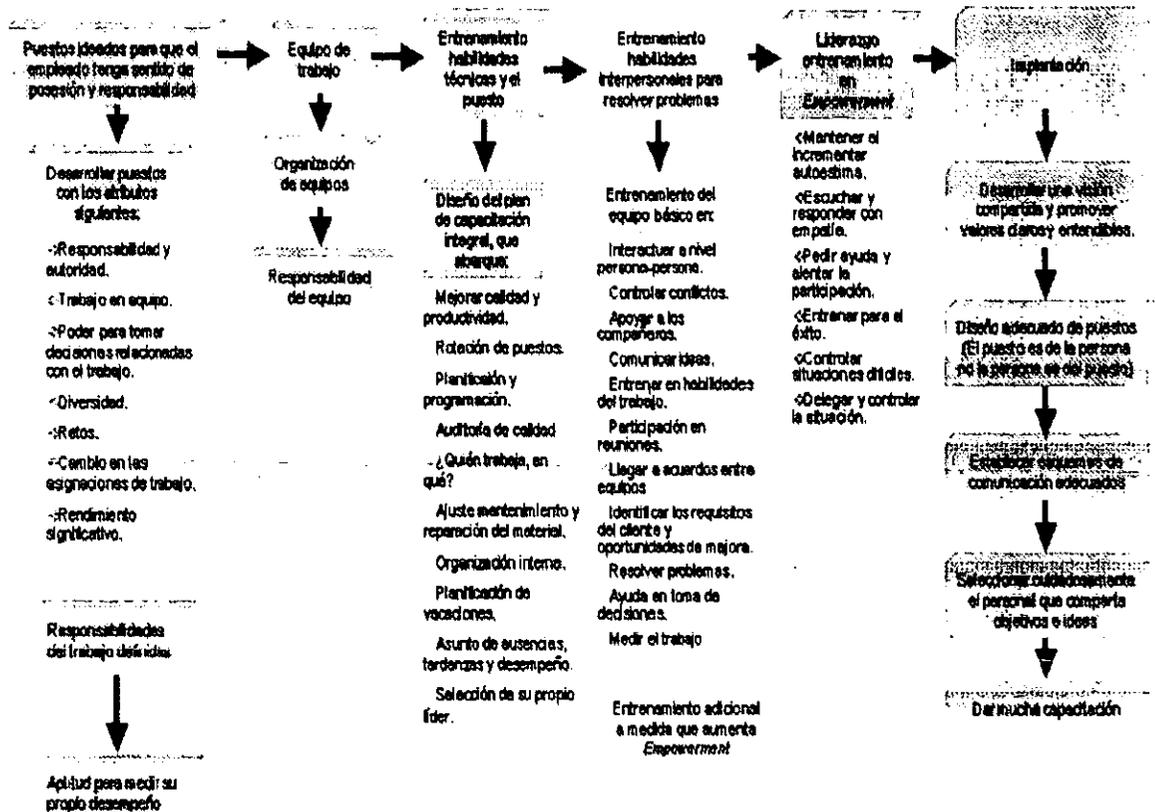
Para lograr el *Empowerment* es necesario fortalecer tres elementos importantes:

1. **Relaciones:** La relación con la gente debe poseer dos atributos fundamentales.
  - a. Efectivas: Para el logro de los objetivos propuestos.
  - b. Sólidas: Que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
2. **Disciplina:** *Empowerment* no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa, por lo que es preciso fomentar:
  - a. Orden: Que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente.
  - b. Definición de roles: Determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades. Esto permite que el personal siempre este bien ubicado.
3. **Compromiso:** Que sea congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye:
  - a. Lealtad: Ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros.
  - b. Persistencia: Perseverar en los objetivos, en las relaciones, en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos.
  - c. Energía de acción: Fuerza que estimula y entusiasmo y que convierte a la gente en líderes vitales.

A continuación se señalan los pasos para que a escala organizacional su pueda desarrollar una estrategia de *Empowerment*. Debe haber un compromiso serio de

lograr estos cambios que pueden resultar irreversibles y de gran beneficio para la organización. Ver Fig. # 4. (Ver anexo # 17)

Fig.#4 Implementación de la estrategia de Facultación o *Empowerment*



Fuente: Elaborado por Jorge Alonso López, a partir del manual del Centro para la Calidad Total y la Competitividad, titulado "La transferencia del poder dentro de la empresa (*Empowerment*). Año 1, Vol. 7. 76 p.

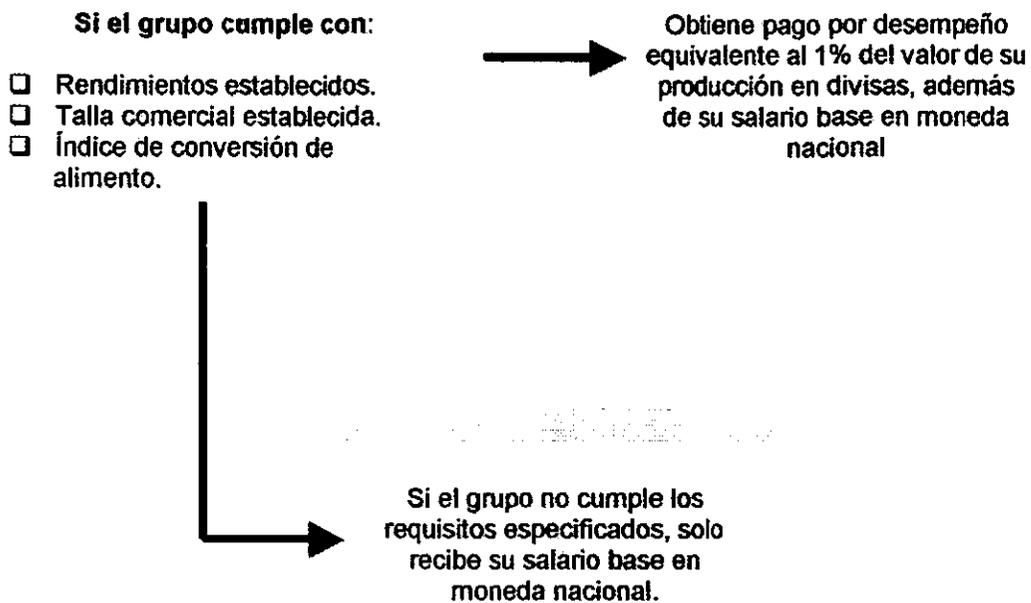
### c. Pago al desempeño.

Como lo importante para esta empresa es el desempeño del grupo en conjunto. Es necesario fijar indicadores que garanticen el logro de las metas de la organización.

Los indicadores fundamentales que miden el buen desempeño de esta actividad serían el rendimiento en kilogramos por hectáreas que se obtenga y la talla o tamaño comercial del camarón más solicitada en el mercado, sin rebasar el índice de conversión de alimento establecido.

En Cuba las empresas que aplican pago por desempeño, tienen que observar un salario base, pero además distribuyen entre el colectivo que haya cumplido con los indicadores un equivalente al 1% del valor total de su producción en divisas (dólares).

**Fig #5 Pago por desempeño**



Fuente: Elaborado por Jorge Alonso López.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones.

● Como *conclusión principal* de esta investigación, puedo decir que la Cultura Organizacional de la empresa está incidiendo en la obtención de mejores resultados productivos, por lo que se necesita fijar una cultura meta con nuevos valores acorde a las necesidades de estos tiempos, ya que esta ejerce influencia en las prioridades de la organización, los objetivos, las normas de trabajo, la manera en que los funcionarios y el personal responden a los objetivos y normas, la manera en que se dan y se reciben las instrucciones, en como se explotan las oportunidades, como se enfrentan las amenazas, en la visión, creatividad y seriedad de la planeación, en como se enfrentan y se resuelven los problemas, en la forma en que se ve el trabajo y se obtienen los resultados y logros, en la forma en que se relacionan e interactúan y hasta en como se desarrolla la gente. Por tales motivos, es necesario que esta organización replantee su Cultura Organizacional para poder contribuir al logro de los objetivos que se ha trazado la camaronicultura cubana para el año 2005.

Otras conclusiones que dan respuesta a las preguntas de la investigación, así como a los objetivos planteados al inicio de ésta son:

● La Camaronicultura en Cuba se encuentra en estos momentos en una situación favorable, en el año 2000 alcanzó un total 2000 tn. Se estudia llegar para el año 2005 a 60 000 Há, con la construcción de 16 nuevas camaronera, 16 Centros de Desove, 3 fábricas de alimento, 4 industrias y 7 000 viviendas para los trabajadores, lo cual se traduce en un ingreso al país de 500 000 millones de dólares, por lo que cualquier esfuerzo para lograr mejoras para una mejor administración de los Recursos Humanos se justifican plenamente.

● La actividad de Recursos Humanos no está alineada para lograr estas metas, pues solo se limita a las funciones tradicionales sin explotar todas las posibilidades de contribución que pueda tener este departamento en le logro de estos objetivos.

● La Cultura Organizacional está constituyendo un obstáculo en la obtención de mejores resultados productivos, pues existen dos formas de Cultura Organizacional (formal e informal) sin que prevalezca una de las dos, por lo que se impone un cambio cultural de forma planeada para lograr un rumbo sustentable en el futuro de la organización. Por lo que habrá que definir nuevos valores, conservar algunos que ya existen y replantear otros con otra visión de futuro. Esto está afectando lógicamente en la socialización y solidaridad de la misma.

En el análisis estadístico realizado se pudo comprobar que es la variable que más peso tiene en la productividad de la organización y por tanto, explica el comportamiento del mismo. (Ver tablas #12 Pág. 128 y 13, Pág. 130, capítulo IV)

Este cambio cultural no debe convertirse en un instrumento de manipulación, sino de apoyo al crecimiento personal y profesional. Tampoco debe atentar contra la libertad individual, entendida como el derecho que tiene cada cual a decidir lo que más le conviene. Es una labor de convencimiento y no una imposición por decreto.

☉ El liderazgo de la organización está orientado hacia alta relación y baja tarea, sin embargo, el estilo es ineficaz debido al grado de madurez de los seguidores. Para aumentar el grado de madurez se requieren refuerzos positivos como un aumento de la participación en la toma de decisiones y aumento en las responsabilidades individuales.

Debe tenerse en cuenta que el éxito del líder está en función de que tan claro esté de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Si se entiende así mismo con precisión, entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona, lo cual lo hace capaz de estimar la capacidad de sus subordinados. Además de esta capacidad para comprender, su éxito lo determinará su capacidad de comportarse adecuadamente con sus percepciones, o sea si se requiere dirección es capaz de dirigir, si conviene una considerable de libertad de participación, es capaz de proporcionar tal libertad.

La evolución en la Cultura Organizacional permitirá un cambio radical en la forma de observar la organización. Si antes el líder era quien hacía los cambios, ahora debe organizar a la gente para que los cambios se manifiesten a lo largo y ancho de toda la organización.

☾ La comunicación Organizacional solo utiliza el flujo de información ascendente y descendente, no se utiliza con mucha frecuencia la comunicación horizontal, muy útil entre personas de un mismo nivel jerárquico, también es muy importante para la integración de grupos de trabajo y para la socialización y solidaridad. Sin embargo en el análisis estadístico de esta variable se apreciaba una buena comunicación entre grupos, lo que hace inferir que esta se realiza a través de redes informales, sin el control de la estructura formal de la organización.

Esta situación puede traer como consecuencia distorsiones en la comunicación intergrupala en la interpretación de los objetivos y metas organizacionales.

También pude constatar que existen problemas de retroalimentación entre jefes y subordinados, o sea la comunicación ascendente no está explotando todo lo que se puede, dejando de obtener oportunidades para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por esta vía se puede conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección.

☽ Al analizar el modelo de motivación basado en la teoría de Mc Clelland, la necesidad predominante es la de afiliación y la más baja es por el logro. Esto explica el porque el estilo de liderazgo es ineficaz, pues al haber una baja motivación por el logro, las personas no tiene esa fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas, y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro y realización.

Una de las formas de estimular la necesidad de realización de los trabajadores es mediante la capacitación, enseñando a los individuos a pensar en términos de logro, triunfos y éxitos, lo cual es de gran beneficio para esta organización.

☼ La persuasión como instrumento de motivación para la acción se está utilizando correctamente y su calidad es buena, lo cual constituye una fortaleza para la organización.

Esta variable tiene un gran peso también en la productividad, lo cual hace pensar que se está haciendo un uso excesivo de la misma para lograr los resultados productivos que hoy se tienen. (Ver tablas #12 Pág. 128 y 13, Pág. 130, capítulo IV)

Esto explica también el grado de madurez de los subordinados, pues constantemente hay que estar persuadiéndolos para que realicen sus tareas, lo cual considero que debe cambiar al darle una mayor participación y responsabilidad, hasta llegar a tener equipos autodirigidos (*Empowerment*).

Los conflictos se manejan adecuadamente, no hay una diferencia marcada entre las diferentes intenciones de manejo; por lo que estos se manejan de acuerdo a como requiere la situación específica que se presente. Esto se puede comprobar con el hecho de que el mayor promedio en el manejo de conflictos pertenece a la forma de colaboración (13,57), donde hay una conciliación de intereses y ambas partes quedan plenamente satisfechos, logrando sus objetivos, mientras que el menor promedio se maneja de forma comprometedor (10,91), donde una de las partes cede, con la posibilidad de que el conflicto vuelva a revivirse en cualquier momento

Es importante entonces manejar una mayor cantidad de conflictos con intención colaboradora pues estimula a los individuos a ser más creativos, buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, por lo que se sentirán más comprometidos con la solución que se les da, llevándolos al logro de sus objetivos y a una interrelación más sana y madura.

En el diagnóstico realizado para determinar de forma más directa el nivel de productividad de los trabajadores, se constató que de los cinco aspectos evaluados para tal objetivo, el relacionado con la tecnología es el que más negativamente está influyendo sobre la productividad. Al analizar más profundamente los ítems que conforman este indicador, se puede diagnosticar que existen los conocimientos técnico, métodos y habilidades necesarias para realizar el trabajo, lo que sucede es que existen problemas con la cantidad y calidad de equipos y herramientas necesarias para realizar el trabajo, motivado esto por las limitaciones económicas y políticas que tiene el país para adquirir recursos en el exterior. Esto implica que es necesaria una mejor utilización de los recursos con que se cuenta.

Otros aspectos que influyen en esta percepción de la productividad son los relacionados con los sistemas de información y control interno y en los procedimientos y métodos administrativos que se utilizan. El primero esta relacionado con las deficiencias en la retroalimentación que existe entre jefes y subordinados, mientras que el segundo se relaciona con la utilización de los recursos de que dispone la organización.

De las variables estudiadas, las que se relacionan con la productividad, son: Cultura organizacional, uso de la persuasión, y Comunicación Organizacional. La motivación presenta una relación negativa, esto se debe a que las necesidades que predominan son las de afiliación, que por las características de este tipo de organización ayudan muy poco al aumento de la producción, o sea que al aumentar las necesidades de motivación de afiliación, disminuye la productividad, ya que a los individuos solo les interesan las relaciones interpersonales y amistosas, y en menor grado el éxito y la realización que es lo que beneficia a la empresa en su conjunto.

De estas cuatro variables que se relacionan con la productividad, solo la Cultura Organizacional y el uso de la persuasión son las que explican el comportamiento de la productividad (tienen una relación causal) para la empresa "Cultizaza" en estos momentos.

Las demás variables fueron analizadas con otros modelos de regresión (logarítmico, inverso, cuadrático, cúbico, compuesto, potencial, curva S, crecimiento, exponencial y logístico), no ajustándose a ninguno, por lo que se puede afirmar que no explican el comportamiento de la productividad, o sea no existe relación causal entre ellas.

Las hipótesis planteadas como alternativas, fueron rechazadas, ya que se cumplieron de forma parcial, de igual modo la hipótesis general, pues solo la Cultura organizacional tiene una relación causal con el comportamiento de la productividad en esta organización.

Las estrategias a utilizar serán en primer lugar realizar un cambio cultural, definiendo nuevos valores para la organización, manteniendo los que son útiles y reenfocando otros de acuerdo a las necesidades de la misma.

La otra estrategia a implementar será de eficiencia de los Recursos Humanos, que un poco complementa la primera. Esta será a través de una combinación de capacitación del empleado, creación de equipos autodirigidos y pago por desempeño.

Con la implementación de estas estrategias esta empresa estará en condiciones de lograr las metas que se proponga, y formar Recursos Humanos de alta calidad.

### **Recomendaciones.**

Sobre la base de la propuesta de cambio organizacional del capítulo V, hago las siguientes recomendaciones:

Como recomendaciones principales planteo:

- Someter esta metodología de detección de factores que afectan la producción y estrategias de cambio descritas, a consideración del Ministerio de la Industria Pesquera en Cuba, en vistas a realizar las correcciones pertinentes para obtener la autorización y recursos necesarios para la aplicación en la empresa "Cultizaza" de la provincia de Sancti Spiritus.
- Una vez implementadas estas estrategias en la empresa "Cultizaza", evaluar sus resultados con vistas a hacerlas extensivas al resto de las camaroneras, así como en las que se vayan construyendo.
- Hacer un análisis de los instrumentos de recolección de datos utilizados (cuestionarios), donde se analice si el tipo de preguntas utilizadas no implica contradicciones con la cultura nacional. Además incluir preguntas de control para analizar la consistencia interna y realizar una validación de constructo mediante un análisis factorial.

Para este análisis es necesario realizar nuevamente una prueba piloto más amplia que la utilizada en éste trabajo, eliminando de los cuestionarios aquellas preguntas que no se relacionen con el constructo que se mide.

I Para la estrategia de evolución cultural planeada, planteo las siguientes recomendaciones:

- ☐ Definir conjuntamente con la dirección de la empresa "Cultizaza", los valores que se desean para la cultura meta que garantice el cumplimiento de las metas trazadas por la camaronicultura, partiendo de los que aquí propongo.
- ☐ Formulación de la misión, visión, objetivos y funciones genéricas para todas las áreas de la organización.
- ☐ Mejorar la funcionabilidad de la estructura de la organización y lograr una más adecuada distribución del personal y equidad en las cargas de trabajo.
- ☐ Actualizar los manuales de organización y procedimientos (acorde a las funciones administrativas, políticas generales y puestos).
- ☐ Establecer canales de comunicación que permitan fluir la información de manera formal, evitando la proliferación de canales informales.

II Para la estrategia de eficiencia de los Recursos Humanos, planteo las siguientes recomendaciones:

- ☐ Aplicar una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento que satisfaga y facilite la aplicación de las estrategias propuestas para una óptima administración de los Recursos Humanos.
- ☐ Lograr el vínculo personal-institución, evitando comparaciones y ataques entre grupos.
- ☐ Atender las aspiraciones del personal, así como las relaciones con el mismo, desarrollando la motivación por el logro y el éxito.
- ☐ Lograr un mejoramiento gradual en los insumos, entre los que tiene un papel determinante equipos y herramientas de trabajo y sistemas informáticos.
- ☐ Definir los parámetros más convenientes para la organización y para el trabajador en el pago por desempeño.
- ☐ Reducir gradualmente en la medida que vaya aumentando la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, el uso de la persuasión como instrumento de motivación para la acción, sustituyéndola por una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización, para aumentar su responsabilidad personal y lograr la estrategia de facultación.

# **GLOSARIO DE TÉRMINOS Y SIGLAS**

I Para la estrategia de evolución cultural planeada, planteo las siguientes recomendaciones:

- ☉ Definir conjuntamente con la dirección de la empresa "Cultizaza", los valores que se desean para la cultura meta que garantice el cumplimiento de las metas trazadas por la camaronicultura, partiendo de los que aquí propongo.
- ☉ Formulación de la misión, visión, objetivos y funciones genéricas para todas las áreas de la organización.
- ☉ Mejorar la funcionabilidad de la estructura de la organización y lograr una más adecuada distribución del personal y equidad en las cargas de trabajo.
- ☉ Actualizar los manuales de organización y procedimientos (acorde a las funciones administrativas, políticas generales y puestos).
- ☉ Establecer canales de comunicación que permitan fluir la información de manera formal, evitando la proliferación de canales informales.

II Para la estrategia de eficiencia de los Recursos Humanos, planteo las siguientes recomendaciones:

- ☉ Aplicar una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento que satisfaga y facilite la aplicación de las estrategias propuestas para una óptima administración de los Recursos Humanos.
- ☉ Lograr el vínculo personal-institución, evitando comparaciones y ataques entre grupos.
- ☉ Atender las aspiraciones del personal, así como las relaciones con el mismo, desarrollando la motivación por el logro y el éxito.
- ☉ Lograr un mejoramiento gradual en los insumos, entre los que tiene un papel determinante equipos y herramientas de trabajo y sistemas informáticos.
- ☉ Definir los parámetros más convenientes para la organización y para el trabajador en el pago por desempeño.
- ☉ Reducir gradualmente en la medida que vaya aumentando la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, el uso de la persuasión como instrumento de motivación para la acción, sustituyéndola por una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización, para aumentar su responsabilidad personal y lograr la estrategia de facultación.

Alimentos suplementarios, concentrados, piensos o pelletizados.	Se refiere al suministro de alimentos artificiales creados por el hombre a partir de fórmulas basadas en altos concentrados de proteínas para lograr que las especies en cultivo alcancen la talla comercial en el menor tiempo posible y a menor costo.
CDR	Comités de Defensa de la Revolución (se organizan al nivel de cuadras en todo el país)
CETDIR	Centro de Estudios de Técnicas de Dirección del Instituto Politécnico "José A. Echeverría"
CETED	Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba.
Cosecha de camarón.	Extracción de los camarones de un determinado cuerpo de agua con vistas a transferirlos a otro donde continuará su ciclo de vida (vivos) o extraerlos definitivamente para su consumo una vez que hayan alcanzado su talla comercial.
Densidad de siembra.	Cantidad de organismos por m <sup>2</sup> de las especies acuáticas que se vaya a cultivar.
Espejo de agua	Área que se considera realmente productiva de un determinado cuerpo de agua dedicado a la acuicultura.
Estanques.	Cuerpo de agua rodeado generalmente por diques de tierra, con entradas y salidas para el suministro de agua, donde transcurre una determinada parte del ciclo de vida de especies acuáticas de cultivo.
F.A.R.	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Cuba
GEOCUBA	Empresa encargada de la cartografía de la República de Cuba
IMO	Organización Marítima Internacional.
MITRANS	Ministerio de Transporte de Cuba
ONGs	Organizaciones no gubernamentales.
Post-larvas	Etapas finales que transcurren en el Centro de Desove, antes de ser trasladadas a la fase de Pre-Cría.
Siembra de camarones	Actividad consistente en transferir las larvas del camarón a un cuerpo de agua donde cumplirán con un determinado ciclo de cultivo.

## Glosario de Términos y Siglas.

<b>Términos y siglas</b>	<b>Significado</b>
Acuicultura	Cultivo de peces de agua dulce, esto puede ser en presas, estanques de tierra, etc.
Camaronicultura	Cultivo de camarones en condiciones artificiales, controlado por la mano del hombre
Cuadros de dirección	Denominación que se le da en Cuba a los directivos o ejecutivos de las organizaciones.
Esteros	Cuerpos de agua situados cerca de las costas, donde desovan y pasan los primeros estadios de vida muchas especies marinas. Generalmente son aguas salobres por el poco intercambio de agua que tienen con el mar.
Há	Hectáreas
Kg	Kilogramos
Maricultivo	Cultivo de especies de peces marinos en forma artificial. Generalmente se realiza cercando extensiones costeras con un nivel que oscila de 0.50 a 1.0 m de profundidad.
MIP	Ministerio de la Industria Pesquera de Cuba
Producción natural de alimentos.	Se refiere a la existencia de especies de algas marinas microscópicas que son fundamentales en la dieta del camarón en los primeros estadios de vida. Sus concentraciones se pueden aumentar con el uso de fertilizantes químicos.
R,H.	Recursos Humanos.
Sistemas extensivos	Su principal característica es que se utilizan muy bajas densidades de siembras, muy parecidas a las condiciones en el medio natural.
Sistemas Intensivos	Utilizan densidades de siembras altas, e intercambios de agua de hasta el 20%.
Sistemas semi-intensivos	Utilizan densidades de siembras moderadas. Se requiere de intercambios de agua equivalentes al 5% del volumen total del cuerpo de agua.
Sistemas súper-intensivos	Utilizan densidades de siembras muy altas, intercambios de agua superiores al 50% y aireación artificial.
U.J.C.	Organización de jóvenes cubanos

Centro de Desove	Laboratorio donde se realiza el desove del camarón para obtener las larvas o semillas que serán trasladadas posteriormente a los cuerpos de agua.
ESTORG	Variable que contiene los ítems relacionados con el comportamiento de estructura organizacional (19-39), en el cuestionario de diagnóstico organizacional. Tabla #15 cap. IV.
Pre-cría	Etapas intermedia del cultivo del camarón. Aquí se traen las larvas (Post-larvas) del centro de desove, permaneciendo entre 30 a 45 días, trasladándose posteriormente a los estanques de engorde (que son de mayor tamaño) para concluir su ciclo de vida una vez que alcancen la talla comercial.
RECHUM	Variable que contiene los ítems relacionados con el comportamiento de la Recursos Humanos (55-66), en el cuestionario de diagnóstico organizacional. Tabla #15 cap. IV.
Semilla	Se refiere a las larvas de especies acuáticas para cultivo.
SIADMCI	Variable que contiene los ítems relacionados con el comportamiento sistemas de información y control interno, mecanismos de coordinación y procedimientos y métodos administrativos (40-47), en el cuestionario de diagnóstico Organizacional. Tabla #15 cap. IV.
TECNOL	Variable que contiene los ítems relacionados con el comportamiento de la tecnología (45-54), en el cuestionario de diagnóstico organizacional. Tabla #15 cap. IV.

**ANEXOS**

## Índice de Anexos.

ANEXO	UBICACIÓN
1-Modelos de cuestionarios utilizados en la investigación.	Pag 165-174
2 Cálculo de los coeficientes de validez y confiabilidad.	Anexos del 1 al 7
3 Resultados del cuestionario de Diagnóstico Organizacional.	Anexo 8
4 Resultados del cuestionario de Cultura Organizacional.	Anexo 9
5 Resultados del cuestionario de Liderazgo.	Anexo 10
6 Resultados del cuestionario de Motivación.	Anexo 11
7 Resultados del cuestionario de Persuasión.	Anexo 12
8 Resultados del cuestionario de Manejo de Conflictos.	Anexo 13
9 Resultados del cuestionario de Comunicación Organizacional.	Anexo 14
10 comunicación organizacional.sav	Disco 1
11 cultura organizacional.sav	Disco 1
12 diagnóstico.sav	Disco 1
13 liderazgo.sav	Disco 1
14 manejo de conflictos.sav	Disco 1
15 motivación.sav	Disco 1
16 persuasión.sav	Disco 1
17 tesis.sav	Disco 1
18 comunicación organizacional.spo	Disco 1
19 contingencias.spo	Disco 1
20 correlación.spo	Disco 1
21 cultura organizacional.spo	Disco 1

22 diagnóstico.spo	Disco 1
23 jic cuadrado.spo	Disco 1
24 liderazgo.spo	Disco 1
25 manejo de conflictos.spo	Disco 1
26 motivación.spo	Disco 2
27 persuasión.spo	Disco 2
28 prueba de normalidad.spo	Disco 2
29 regresión.spo	Disco 2
30 tesis.spo	Disco 2
31 Programa de cambio de la Cultura Organizacional.	Anexo 15
32 Estrategia de capacitación.	Anexo 16
33 Programa de implantación de la estrategia de Facultación.	Anexo 17

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



*Este cuestionario responde a mi investigación para titularme como maestro en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tema que estamos tratando es el "Comportamiento humano en las organizaciones", para lo cual solicitamos tu apoyo y colaboración. Dado que este cuestionario es anónimo, te pedimos que no pongas tu nombre y contestes con toda sinceridad. Agradecemos tu ayuda en la realización de esta investigación la que repercutirá en mejoras laborales para nuestra organización.*

**Instrucciones:** Marca con una **X** tu respuesta sobre la frase seleccionada. Cuestionario #1 Diagnóstico Org.

1. Edad

17	18	19	20	21	22	23	24	25-28	29-31	32-35	36-39	40 o más
----	----	----	----	----	----	----	----	-------	-------	-------	-------	----------

2. Sexo (M) (F)

3. Ocupación Laboral

Obrero                      Técnico                      Dirigente

4. El propósito o razón de ser de mi área de trabajo está definido:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

5. Conozco el propósito o razón de ser de mi área de trabajo:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

6. Los objetivos de mi grupo de trabajo están definidos:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

7. Conozco los objetivos de mi grupo de trabajo:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

8. Los objetivos de mi grupo se cumplen en el tiempo establecido:

Totalmente De acuerdo                      Tiendo a estar de acuerdo                      Tiendo a estar en desacuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

9. Los objetivos de mi puesto están definidos:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

10. Conozco los objetivos de mi puesto:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

11. Participo en la definición de objetivos de mi puesto:

Totalmente De acuerdo                      Tiendo a estar de acuerdo                      Tiendo a estar en desacuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

12. En mi área contamos con programas de trabajo:

Totalmente De acuerdo                      Tiendo a estar de acuerdo                      Tiendo a estar en desacuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

13. Los programas de mi área se cumplen en el tiempo establecido:

Totalmente De acuerdo                      Tiendo a estar de acuerdo                      Tiendo a estar en desacuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

14. Los estándares de calidad de mi área de trabajo están definidos:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

15. Los estándares de calidad en mi área de trabajo se cumplen:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

16. Los índices de productividad de mi área de trabajo están definidos:

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

17. Los índices de productividad de mi área de trabajo se cumplen

Muy bien                      Bien                      Regular                      Regular                      Mal                      Muy mal

Tendiendo a bien                      Tendiendo a mal

18. En términos generales la calidad y cantidad del producto que proporcionamos al usuario son:

Muy buenos                      Buenos                      Regular                      Regular                      Malos                      Muy malos

tendiendo a buenos                      tendiendo a malos

19. La estructura organizacional de mi área de trabajo facilita el logro de mis objetivos:

Totalmente De acuerdo                      Tiendo a estar de acuerdo                      Tiendo a estar en desacuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

20. La estructura organizacional de mi área evoluciona de acuerdo a las necesidades de la producción.

Totalmente De acuerdo                      Tiendo a estar de acuerdo                      Tiendo a estar en desacuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

21. Tengo suficiente autoridad para llevar a cabo las responsabilidades que se asignen:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
22. Las funciones de mi puesto están definidas:  
 Muy bien Bien Regular Tendiendo a bien Regular Tendiendo a mal Mal Muy mal
23. Conozco las funciones de mi puesto:  
 Muy bien Bien Regular Tendiendo a bien Regular Tendiendo a mal Mal Muy mal
24. Realizo las funciones contenidas en mi puesto:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
25. El trabajo que realizo contribuye al logro del propósito de mi área:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
26. Realizo funciones que considero innecesarias:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
27. El trabajo que realizo me permite utilizar mi criterio e iniciativa:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
28. El trabajo que realizo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
29. El puesto que desempeño me proporciona oportunidades de independencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
30. El puesto que desempeño me permite aprender.  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
31. Conozco el producto final de mi trabajo.  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
32. La cantidad de trabajo que tengo es excesiva:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
33. La carga de trabajo es equitativa entre las personas de mi grupo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
34. Los insumos (productos, servicios, información) que requerimos de áreas internas para realizar el trabajo están definidos:  
 Muy bien Bien Regular Tendiendo a bien Regular Tendiendo a mal Mal Muy mal
35. Los insumos (productos, servicios, información) que requerimos de áreas externas para realizar el trabajo están definidos:  
 Muy bien Bien Regular Tendiendo a bien Regular Tendiendo a mal Mal Muy mal
36. Los insumos que recibe mi grupo de trabajo de áreas internas en cuanto a cantidad y calidad son:  
 Muy buenos Buenos Regular Tendiendo a buenos Regular Tendiendo a malos Malos Muy malos
37. Los insumos que recibe mi grupo de trabajo de áreas externas en cuanto a cantidad y calidad son:  
 Muy buenos Buenos Regular Tendiendo a buenos Regular Tendiendo a malos Malos Muy malos
38. Los insumos que proporciona mi grupo a áreas internas son:  
 Muy buenos Buenos Regular Tendiendo a buenos Regular Tendiendo a malos Malos Muy malos
39. Los insumos que proporciona mi grupo a áreas externas son:  
 Muy buenos Buenos Regular Tendiendo a buenos Regular Tendiendo a malos Malos Muy malos
40. En mi área de trabajo existen mecanismos de información y coordinación para obtener los insumos que requerimos de áreas internas:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
41. En mi área de trabajo existen mecanismos de información y coordinación para obtener los insumos que requerimos de áreas externas:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
42. En mi área de trabajo los sistemas de información y control están definidos:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de acuerdo Tiendo a estar en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
43. Los sistemas de información y control de mi área de trabajo son:  
 Muy buenos Buenos Regular Tendiendo a buenos Regular Tendiendo a malos Malos Muy malos

44. En mi área los mecanismos de coordinación (reuniones) para realizar el trabajo están definidos:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
45. Los mecanismos de coordinación de mi área de trabajo son:  
 Muy buenos Buenos Regular Regular Malos Muy malos  
 tendiendo a buenos tendiendo a malos
46. Los procedimientos y métodos administrativos de mi área de trabajo están definidos:  
 Muy bien Bien Regular Regular Mal Muy mal  
 Tendiendo a bien Tendiendo a mal
47. Los procedimientos y métodos administrativos de mi área de trabajo se cumplen:  
 Muy bien Bien Regular Regular Mal Muy mal  
 Tendiendo a bien Tendiendo a mal
48. Cuento con el equipo y herramientas para la realización de mi trabajo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
49. El equipo y herramientas con que cuento para realizar mi trabajo es:  
 Muy buenos Buenos Regular Regular Malos Muy malos  
 tendiendo a buenos tendiendo a malos
50. En mi área los métodos y procedimientos técnicos para realizar el trabajo están definidos:  
 Muy bien Bien Regular Regular Mal Muy mal  
 Tendiendo a bien Tendiendo a mal
51. Los métodos y procedimientos técnicos de mi área se cumplen:  
 Muy bien Bien Regular Regular Mal Muy mal  
 Tendiendo a bien Tendiendo a mal
52. El personal de mi área tiene los conocimientos técnicos requeridos para la realización del trabajo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
53. El personal de mi área tiene conocimientos administrativos requeridos para la realización del trabajo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
54. Las habilidades con que cuentan las personas de mi área para la realización del trabajo son:  
 Muy buenos Buenos Regular Regular Malos Muy malos  
 tendiendo a buenos tendiendo a malos
55. La capacitación que he recibido para mi trabajo por parte de la organización ha sido:  
 Muy buenos Buenos Regular Regular Malos Muy malos  
 tendiendo a buenos tendiendo a malos
56. Mi jefe cuenta con los conocimientos requeridos para la realización de su trabajo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
57. Las promociones en mi área de trabajo se dan por resultados:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
58. En mi área, en caso de alguna promoción se considera al personal interno:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
59. Aprendo y me desarrollo como persona en el trabajo:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
60. Conozco hacia donde va la organización:  
 Muy bien Bien Regular Regular Mal Muy mal  
 Tendiendo a bien Tendiendo a mal
61. Las posibilidades de desarrollo que ofrece la organización son:  
 Muy bien Bien Regular Regular Mal Muy mal  
 Tendiendo a bien Tendiendo a mal
62. Mi estancia en la organización ha satisfecho mis expectativas profesionales:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
63. Recomiendo a la organización como un sitio para trabajar:  
 Muy bueno Bueno Regular Regular Malo Muy malo  
 tendiendo a bueno tendiendo a malo
64. Me siento orgulloso de trabajar en la organización:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
65. Trabajar en la organización me da seguridad:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo
66. Trabajar en la organización me da prestigio:  
 Totalmente De acuerdo Tiendo a estar de Tiendo a estar en En desacuerdo Totalmente en  
 De acuerdo acuerdo acuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



*Este cuestionario responde a mi investigación para titularme como maestro en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tema que estamos tratando es el "Comportamiento humano en las organizaciones", para lo cual solicitamos tu apoyo y colaboración. Dado que este cuestionario es anónimo, te pedimos que no pongas tu nombre y contestes con toda sinceridad. Agradecemos tu ayuda en la realización de esta investigación la que repercutirá en mejoras laborales para nuestra organización.*

**Instrucciones:** Marca con una **X** tu respuesta sobre la frase seleccionada. Cuestionario #2 Cult. Org.

1. Edad

17	18	19	20	21	22	23	24	25-28	29-31	32-35	36-39	40 o más
----	----	----	----	----	----	----	----	-------	-------	-------	-------	----------

2. Sexo (M) (F)

3. Ocupación Laboral

Obrero                      Técnico                      Dirigente

4. Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de mi contribución al equipo

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

5. Ninguna de las necesidades de la persona deben de ponerse en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas.

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

6. Me gusta la emoción y la excitación de tomar riesgos.

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

7. Si el desempeño en el puesto de una persona no es adecuado, es irrelevante cuanto esfuerzo haga.

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

8. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

9. Prefiero los gerentes que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones.

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

10. Me gusta trabajar donde no haya tanta presión y donde la gente sea amigable.

Muy de acuerdo                      De acuerdo                      No sé                      En desacuerdo                      Muy en desacuerdo

11. Haces amigos aquí y cuida bien esas relaciones.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

12. Te llevas bien con la mayoría de las personas aquí.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

13. Te relacionas con tus compañeros fuera de la empresa.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

14. Las personas aquí realmente se toleran entre sí.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

15. Mantienes relaciones con personas que ya no están en la empresa.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

16. Les haces favores a tus compañeros porque te gusta hacerlo.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

17. Les confías a tus compañeros de trabajo problemas de tipo personal.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

18. En todas las áreas de nuestra empresa se entienden y comparten los mismos objetivos productivos.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

19. El trabajo se realiza con efectividad y productividad.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

20. Se realizan fuertes acciones para mejorar pobres desempeños.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

21. Nuestro espíritu colectivo para ganar es alto.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

22. Cuando se presentan las oportunidades para la ventaja competitiva se aprovechan rápidamente.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

23. Todos en la empresa compartimos las mismas metas estratégicas.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

24. Sabemos quien es nuestra competencia.

Nunca                      Raramente                      A veces                      Muy seguido                      Siempre

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Este cuestionario responde a mi investigación para titularme como maestro en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tema que estamos tratando es el "Comportamiento humano en las organizaciones", para lo cual solicitamos tu apoyo y colaboración. Dado que este cuestionario es anónimo, te pedimos que no pongas tu nombre y contestes con toda sinceridad. Agradecemos tu ayuda en la realización de esta investigación la que repercutirá en mejoras laborales para nuestra organización.

Instrucciones: Marca con una **X** tu respuesta sobre la frase seleccionada. Cuestionario #3 Liderazgo

1. Edad

17	18	19	20	21	22	23	24	25-28	29-31	32-35	36-39	40 o más
----	----	----	----	----	----	----	----	-------	-------	-------	-------	----------

2. Sexo (M) (F)

3. Ocupación Laboral

Obrero Técnico Dirigente

4. Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad está bajando vertiginosamente.
  - A. *Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.*
  - B. *Está disponible para entablar el diálogo pero no ejerce presión para ello.*
  - C. *Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.*
  - D. *Evita intencionalmente el intervenir.*
5. La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - A. *Entabla una interacción amistosa pero continua, asegurándose de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.*
  - B. *No toma ninguna acción definitiva.*
  - C. *Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.*
  - D. *Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.*
6. Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
  - A. *Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de los problemas.*
  - B. *Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.*
  - C. *Actúa con rapidez y firmeza par corregirlo y redirigirlo.*
  - D. *Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.*
7. Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.
  - A. *Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.*
  - B. *Anuncia cambios y los implementa con una supervisión escrita.*
  - C. *Permite al grupo formular su propia directriz.*
  - D. *Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.*
8. El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos, continuamente necesitan recordatorios par efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.
  - A. *Permite al grupo formular su propia directriz.*
  - B. *Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.*
  - C. *Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.*
  - D. *Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.*

9. Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente.
- Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado.*
  - Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.*
  - Evita intencionalmente intervenir.*
  - Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.*
10. Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.
- Define el cambio y supervivencia cuidadosamente.*
  - Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.*
  - Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.*
  - Evita la confrontación y deja las cosas como están.*
11. La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.
- Deja al grupo tranquilo.*
  - Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.*
  - Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.*
  - Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados haciendo excesivo uso de su autoridad.*
12. Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo, está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tiene el talento necesario para ayudar.
- Deja que el grupo lo resuelva.*
  - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.*
  - Redefine metas y supervivencia cuidadosamente su ejecución.*
  - Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.*
13. Sus subordinados, de ordinario capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.
- Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo presiona.*
  - Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.*
  - Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.*
  - Incorpora las recomendaciones del grupo pero no se cerciora de que se cumplan las normas.*
14. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucra en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.
- Toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.*
  - Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.*
  - Analiza el rendimiento previo del grupo procedimientos.*
  - Continúa ocuparse del grupo.*
15. Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.
- Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.*
  - Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos.*
  - Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.*
  - Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.*

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



*Este cuestionario responde a mi investigación para titularme como maestro en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tema que estamos tratando es el "Comportamiento humano en las organizaciones", para lo cual solicitamos tu apoyo y colaboración. Dado que este cuestionario es anónimo, te pedimos que no pongas tu nombre y contestes con toda sinceridad. Agradecemos tu ayuda en la realización de esta investigación la que repercutirá en mejoras laborales para nuestra organización.*

**Instrucciones:** Marca con una **X** tu respuesta sobre la frase seleccionada. **Cuestionario #4 Motivación**

1. Edad		17	18	19	20	21	22	23	24	25-28	29-31	32-35	36-39	40 o más
2. Sexo	(M)	(F)												
3. Ocupación Laboral	Obrero		Técnico		Dirigente									
4. Trato con ahínco de superar mis resultados pasados en el trabajo	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
5. Disfruto competir y ganar.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
6. A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
7. Disfruto un reto difícil.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
8. Disfruto estar a cargo.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
9. Quiero agradar a los demás.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
10. Quiero saber como voy progresando mientras hago las tareas	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
11. Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
12. Tiendo a construir relaciones estrechas con los compañeros de trabajo	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
13. Disfruto establecer y lograr metas realistas.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
14. Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
15. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
16. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
17. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								
18. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solos.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo								

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



*Este cuestionario responde a mi investigación para titularme como maestro en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tema que estamos tratando es el "Comportamiento humano en las organizaciones", para lo cual solicitamos tu apoyo y colaboración. Dado que este cuestionario es anónimo, te pedimos que no pongas tu nombre y contestes con toda sinceridad. Agradecemos tu ayuda en la realización de esta investigación la que repercutirá en mejoras laborales para nuestra organización.*

**Instrucciones:** Marca con una **X** tu respuesta sobre la frase seleccionada. **Cuestionario #5 Persuasión**

1. Edad.

17	18	19	20	21	22	23	24	25-28	29-31	32-35	36-39	40 o más
----	----	----	----	----	----	----	----	-------	-------	-------	-------	----------

2. Sexo.

(M)                      (F)

3. Ocupación Laboral.

Obrero                      Técnico                      Dirigente

4. Cuando mi jefe utiliza un discurso o mensaje motivacional o de convicción.

A) El tema es apropiado para todos los participantes.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

B) La introducción me llama la atención.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

C) Trata una necesidad importante.

Muy Importante      Importante                      Medianamente Importante                      Poco Importante                      Relativa Importancia                      Sin Importancia

D) Describe la necesidad del problema

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

E) Propone una solución al problema que satisfaga la necesidad.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

F) Hace referencia a los resultados o efectos para ustedes si siguen sus recomendaciones.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

G) Al pedir acción específica o aprobación, siento el fuerte deseo de tomar la acción.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

H) Las soluciones propuestas y los resultados que se esperan son los adecuados para responder a la necesidad.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

I) Si utiliza apoyos visuales son adecuados: buen tamaño, interesantes, claros.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

J) Las imágenes presentadas para argumentar la necesidad del problema logran estimular mi rechazo.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

K) Las imágenes presentadas durante la propuesta de soluciones y resultados que se obtendrán, lograron estimular mi aceptación.

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

L) Se respetaron los límites de tiempo indicado (el discurso no fue largo ni muy corto).

Excelente      Bien                      Regular                      Pasable                      No muy bien                      Mal

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



*Este cuestionario responde a mi investigación para titularme como maestro en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tema que estamos tratando es el "Comportamiento humano en las organizaciones", para lo cual solicitamos tu apoyo y colaboración. Dado que este cuestionario es anónimo, te pedimos que no pongas tu nombre y contestes con toda sinceridad. Agradecemos tu ayuda en la realización de esta investigación la que repercutirá en mejoras laborales para nuestra organización.*

**Instrucciones:** Marca con una **X** tu respuesta sobre la frase seleccionada. **Cuestionario #6 Manejo de Conflictos.**

	17	18	19	20	21	22	23	24	25-28	29-31	32-35	36-39	40 o más
1. Edad													
2. Sexo (M) (F)													
3. Ocupación Laboral													
	Obrero		Técnico			Dirigente							
4. Sostengo mi argumento con mis compañeros para mostrar los méritos de mi postura	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
5. Negocio con mis compañeros para que se pueda alcanzar el compromiso.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
6. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
7. Trato de investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución aceptable para nosotros.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
8. Soy firme en defender mi opinión sobre el tema.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
9. Trato de evitar ser señalado y evito que el conflicto con mis compañeros quede manifiesto.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
10. Me mantengo firme en mi solución a un problema.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
11. Utilizo el toma y dame para que se pueda llegar a un compromiso.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
12. Intercambio información precisa con mis compañeros para solucionar un problema juntos.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
13. Evito la discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
14. Me amoldo a los deseos de mis compañeros.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
15. Trato de airear todas nuestras diferencias, para que así los temas puedan ser resueltos de la mejor manera posible.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
16. Yo propongo un punto medio para acabar con los callejones sin salida.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
17. Yo coopero con las sugerencias de mis compañeros.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							
18. Trato de no expresar mis desacuerdos con mis compañeros a fin de no herir sentimientos.	Nunca	Raramente	De vez en cuando	A veces	Muy seguido	Siempre							



CUESTIONARIO No 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL																															
		REACTIVOS																													
INDIVIDUOS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	6	4	5	6	5	2	3	3	5	4	6	3	5	6	3	4	2	6	5	5	4	2	3	4	5	6	5	4	5	5	4
2	6	5	4	3	4	5	4	4	5	2	3	6	5	3	5	3	3	4	6	6	5	5	6	2	4	5	6	4	4	5	5
3	3	6	3	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	6	4	3	4	5	5	4	3	3	4	5	3	5	5	5	6	5
4	2	4	4	5	4	5	3	6	1	6	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	6	4	4	3	4	4	2
5	3	3	5	5	4	3	3	4	6	4	3	3	5	1	2	4	4	1	4	4	1	5	5	3	4	5	3	2	1	4	3
Σ *	20	22	21	23	22	19	18	22	18	20	21	21	23	19	21	19	17	20	24	23	17	19	21	18	24	23	23	18	19	24	19
S2 Items	3,5	1,3	0,7	1,3	0,3	1,7	0,8	1,3	5,8	2	1,7	1,7	0,8	3,7	2,7	0,2	1,3	3,5	0,7	1,3	2,3	1,7	1,7	1,3	0,7	1,3	1,3	1,3	2,7	0,7	1,7
S2 Escala																															
Coefficiente Alfa																															
Varianza Total																															
Validez																															

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	Σ
6	5	6	5	4	6	2	3	4	3	6	4	4	5	5	6	5	5	2	4	4	5	4	6	4	5	6	3	6	268
5	2	5	3	5	4	6	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	6	4	3	5	6	3	6	5	269
4	5	4	2	4	5	5	4	2	5	1	4	6	4	4	2	3	5	2	6	2	6	6	6	4	5	4	3	6	253
2	4	4	1	2	3	4	5	2	4	2	6	4	3	5	2	3	4	2	3	3	5	2	4	3	4	2	5	3	221
3	3	3	6	2	3	3	2	1	4	5	3	4	3	2	3	4	3	3	4	1	4	4	3	2	3	1	4	2	195
20	19	22	17	17	21	20	19	3	21	15	22	23	20	21	18	19	22	14	22	14	26	20	22	18	23	16	21	22	1208
2.5	1.7	1.7	4.3	1.8	1.7	2.5	1.7	2.7	0.7	5.5	1.3	0.8	1	1.7	3.3	0.7	0.3	1.7	1.3	1.7	0.7	2	2.3	1.3	1.3	3.7	1.7	3.3	110
																													1043.2
																													0.91
																													1.75
																													0.74

CUESTIONARIO No 2 CULTURA ORGANIZACIONAL																						
INDIVIDUOS	REACTIVOS																				$\Sigma r$	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24
1	-2	-2	1	-2	0	0	0	-2	1	0	2	-2	-2	-1	2	-2	0	-1	-2	2	-1	-11
2	-1	-1	2	1	1	-2	1	0	2	1	1	-2	-1	-1	2	1	0	-1	-2	2	1	4
3	1	0	1	1	0	2	0	2	1	2	-2	2	-2	1	2	1	-2	1	-2	-1	-1	7
4	2	2	1	2	0	2	0	2	2	2	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	33
5	-2	1	-2	0	2	2	2	-2	-1	2	-2	-2	1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	-1	0	-11
$\Sigma r$	-2	0	3	2	3	4	3	0	5	7	0	-3	-2	-1	4	0	-1	0	-5	4	1	22
S2 Items	3.3	2.5	2.3	2.3	0.8	3.2	0.8	4	1.5	0.8	3.5	3.8	3.3	2.7	3.2	3.5	2.2	2	3	2.7	1.7	53
S2 Escala																					324.8	
Coefficiente Alfa																					0.88	
Varianza Total																					2.38	
Validez																					0.34	

CUESTIONARIO No 3 LIDERAZGO													
	REACTIVOS												
INDIVIDUOS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	$\Sigma$ i
1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	42
2	4	3	2	2	1	4	3	2	1	1	3	2	28
3	2	3	3	4	1	4	4	4	3	3	3	4	38
4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	3	38
5	1	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	2	27
$\Sigma$ "	14	15	15	15	12	18	14	16	12	13	15	14	173
S2 Items	1.7	0.5	0.5	1	1.8	0.3	1.7	0.7	1.8	0.8	0.5	0.7	10
S2 Escala													44.8
Coeficiente Alfa													0.84
Varianza Total													0.92
Validez													0.54

CUESTIONARIO No 4 MOTIVACION																
INDIVIDUOS	REACTIVOS															
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	$\Sigma$
1	6	5	4	6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	65
2	2	4	3	4	4	6	5	4	5	4	1	2	6	4	6	60
3	3	3	2	4	4	2	1	3	3	4	5	2	4	1	1	42
4	4	5	4	4	6	3	2	3	1	1	4	5	1	2	4	49
5	5	4	4	4	6	4	5	6	6	3	4	6	6	5	5	73
$\Sigma$ "	20	21	17	22	25	19	18	20	19	16	18	19	21	17	17	289
S2 Items	2.5	0.7	0.8	0.8	1	2.2	3.8	1.5	3.7	1.7	2.3	3.2	4.2	3.3	5.3	32
S2 Escala																153.7
Coficiente Alfa																0.85
Varianza Total																2.21
Validez																0.36

CUESTIONARIO No 5 PERSUASION													
INDIVIDUOS	REACTIVOS												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	$\Sigma$
1	5	3	3	4	5	6	6	5	4	3	5	4	53
2	6	4	5	4	6	6	5	5	4	6	4	6	61
3	5	6	6	5	4	2	5	4	1	5	4	4	51
4	2	3	1	4	4	3	3	4	1	5	3	2	35
5	2	4	3	2	2	2	5	1	2	3	5	6	37
$\Sigma$ "	20	20	18	19	21	19	24	19	12	22	21	22	237
S2 Items	3.5	1.5	3.8	1.2	2.2	4.2	1.2	2.7	2.3	1.8	0.7	2.8	28
S2 Escala													122.8
Coefficiente Alfa													0.84
Varianza Total													2.22
Validez													0.54

CUESTIONARIO No 6 MANEJO DE CONFLICTOS																
INDIVIDUOS	REACTIVOS															
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	$\Sigma$
1	6	4	5	5	4	4	5	6	6	4	5	5	6	5	5	75
2	5	6	3	3	2	1	1	1	4	5	3	2	3	5	2	46
3	4	4	3	4	5	4	5	4	2	3	4	4	2	4	3	55
4	5	4	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	2	3	3	53
5	4	4	4	4	3	2	2	4	3	2	4	4	3	2	1	46
$\Sigma$ "	24	22	19	17	15	15	17	20	19	17	21	20	16	19	14	275
S2 Items	0.7	0.8	0.7	2.3	2.5	2	3.3	3.5	2.2	1.3	0.7	1.5	2.7	1.7	2.2	28
S2 Escala																141.5
Coefficiente Alfa																0.86
Varianza Total																1.82
Validez																0.38

## ANEXO 7

## CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE VALIDEZ Y CONFIBILIDAD DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO No 7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL											
	REACTIVOS										
INDIVIDUOS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	$\Sigma$
1	1	4	3	4	1	3	3	4	4	1	28
2	2	3	4	5	5	4	3	2	4	1	33
3	3	2	6	4	3	5	4	3	4	6	40
4	5	3	5	5	3	4	5	4	5	4	43
5	6	4	6	6	5	2	4	5	4	4	46
$\Sigma$ "	17	16	24	24	17	18	19	18	21	16	190
S2 Items	4.3	0.7	1.7	0.7	2.8	1.3	0.7	1.3	0.2	4.7	14
S2 Escala											54.5
Coefficiente Alfa											0.82
Varianza Total											1.84
Validez											0.38

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

ENCUESTADOS	CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL																																		ITE
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
1	5	5	6	6	5	5	6	6	5	4	5	4	5	5	5	2	2	5	5	6	5	6	2	5	5	5	4	6	3	5	4	4			
2	6	6	6	6	4	6	6	6	5	3	6	4	6	5	5	4	3	4	5	6	5	6	4	6	6	3	6	3	3	2	6	6			
3	6	6	6	5	4	6	6	5	5	4	4	3	6	5	5	4	2	6	6	6	6	5	5	6	6	4	5	4	1	6	3	3			
4	4	4	2	3	4	3	5	3	1	1	4	3	3	3	4	1	1	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	6	4	6	2	2			
5	4	4	2	3	5	4	5	3	1	1	4	3	3	3	3	1	1	6	4	6	4	5	4	1	2	2	3	6	4	5	2	2			
6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	2			
7	5	5	6	6	6	5	6	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	6	4	2	6	2	3	6	5	5	5	4	4			
8	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5			
9	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	4	6	5	6	4	6	5	5	5	5	5	5			
10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	4	5	4	4			
11	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
12	6	6	6	6	4	6	6	6	5	3	6	4	6	4	5	4	3	4	6	6	5	6	4	6	6	4	6	3	3	2	6	6			
13	6	6	6	6	4	6	6	6	5	3	6	4	6	4	5	4	3	4	6	6	5	6	4	6	6	4	6	3	3	2	6	6			
14	6	6	6	6	4	6	6	6	5	3	6	4	6	4	5	4	3	4	6	6	5	6	4	4	6	4	6	6	3	2	4	6			
15	5	6	6	3	5	6	6	2	4	3	4	4	6	4	5	2	6	4	6	5	6	3	6	4	6	6	6	6	2	3	2	2			
16	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5			
17	5	6	5	5	2	5	5	5	5	2	6	4	4	2	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3			
18	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	4	6	6		
19	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	4	5	4	4	5	4	6	6	6	4	5	5	5	6	4	6	5	5	5	6	6			
20	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4		
21	4	4	3	4	4	3	5	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	6	5	6	3			
22	6	6	6	6	5	4	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6		
23	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6			
24	5	5	6	6	6	5	5	4	4	2	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	4	5	2	2	5	2	3	6	5	5	4	5			
25	4	5	5	4	5	4	6	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	6	5	4	5	2	5	3	2	3	6	4	5	4	5			
26	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	2	6	5	6			
27	5	5	4	5	6	5	5	2	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	2	5	4	2	4	6	6	4	4	4			
28	5	5	4	4	6	4	6	2	1	3	3	4	3	3	3	5	3	3	6	4	4	5	2	5	5	2	3	4	1	4	4	4			
29	4	6	5	5	5	5	6	3	5	3	5	3	6	3	5	4	3	4	6	5	4	5	2	6	6	2	3	6	5	2	4	5			
30	5	6	3	6	4	6	4	5	4	2	4	3	5	2	5	4	2	5	5	6	5	5	5	3	3	4	6	4	2	5	5				
31	5	4	4	3	2	3	5	4	5	2	4	4	5	5	3	2	5	6	5	6	5	6	5	4	3	4	5	5	3	5	6	6			
32	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	6	5	4	5	4	2	6	6	4	5	5	6	4	2	4	5	5	5	3	4	2	3			
33	6	5	5	5	3	5	4	6	4	4	6	5	5	4	5	1	1	4	5	5	6	5	4	4	5	6	4	5	6	4	5	2	5		
34	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	6	3	4	3	5	5	4	6	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4		
35	5	5	5	4	4	3	5	5	1	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4	5	2	3	3	6	4	5	4	4	5	4	4		
TOTAL	5.17	5.31	5.00	5.00	4.63	4.97	5.37	4.49	4.2	3.67	4.77	4.09	4.74	4.17	4.54	3.91	3.71	4.77	6.2	5.34	4.89	5.17	3.94	4.74	4.67	4.11	4.69	5.03	4.17	4.23	4.49	4.46			

MS																											MEDIA PONDERADA					
36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66		
4	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	4.91	
4	3	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	6	5	4	5	5	5	5	5	6	4	6	4.69		
4	4	6	6	5	4	6	5	5	4	5	5	3	3	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	6	4	5	5	6	5	6	4.71	
2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	5	5	5	2	4	1	1	5	3	3	2	4	3	2	5	2.84	
2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	5	5	5	1	4	1	1	1	3	3	2	4	3	2	4	2.84	
3	4	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	5	5	5	1	4	3	1	5	4	3	5	4	3	3	5	3.36	
4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	6	5	4	4	5	4	5	5	6	4	5	6	5	5	5	4	4	4	6	6	6	4.69	
5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	5.31	
5	6	5	4	5	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5.31	
4	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	2	5	5	5	5	4	5.21	
3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.43	
4	3	5	5	3	3	5	5	6	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	6	5	5	5	5	6	4	6	6	4.67	
4	3	5	5	3	3	5	5	6	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	6	5	5	5	5	6	4	6	6	4.67	
4	5	5	5	3	3	5	5	6	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	6	6	5	5	5	6	4	6	6	4.71	
5	5	5	6	4	4	4	4	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	3	3	5	6	6	4	6	3.51	
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	2	2	2	2	4	5	5	4	5	4	3	4	2	2	3.78	
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	6	5	4	5	5	5	4	4.58	
3	3	6	6	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4.50	
3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4.66	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.47	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	3	2	5	5	5	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	4.07	
6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5.33	
5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5.32	
4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	6	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	6	6	5	4.41
3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	6	5	5	4.25
6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	5.33
3	4	5	5	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	5	4	4	2	3	4	3	4	5	4	4	4	6	4	4	3.86	
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	1	1	5	4	4	4	3	2	5	3	6	3	1	6	4	3	3	6	6	4	3	3.58	
4	3	5	3	5	4	2	3	4	4	3	6	2	4	5	4	2	5	5	3	3	4	3	5	5	5	6	6	5	2	4	4.15	
5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	6	6	4	3	5	5	4	5	4	2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4.40	
5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4.34	
5	2	5	2	4	5	5	6	6	5	5	4	3	1	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	6	4	5	4	6	4	5	4.43	
6	4	6	4	6	6	5	3	6	6	4	5	5	3	6	4	5	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	6	5	4	4.55	
5	5	3	6	5	5	5	5	4	6	4	5	5	3	5	6	6	3	5	4	5	6	6	4	5	4	5	5	6	4	4	4.72	
4	5	4	6	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	6	5	4	4	5	3	5	4	4	6	5	4	5	4	5	4	4	4.39	
4.11	4.06	4.54	4.51	4.06	3.91	4.17	4.34	4.49	4.4	4.26	4.2	3.71	3.67	4.63	4.09	4.4	4.2	4.51	3.57	4.66	4.14	4.26	4.74	4.86	4.49	4.29	4.71	5.23	4.46	4.77	4.42	

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTADOS	ITEMS																								MEDIA POND.
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
1	-1	1	-1	-1	-1	2	-1	0	2	2	0	2	1	0	2	0	0	2	2	2	0	0.86			
2	-2	1	0	1	2	2	-2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1.39			
3	-1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	0	1	2	0	1	2	-1	0	2	2	2	1.15			
4	-2	0	-2	-2	2	2	-2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	-1	-1	0	-2	-2	-0.15			
5	-2	0	-2	-2	2	2	-2	0	2	2	0	2	2	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-1	-0.13			
6	-2	0	-1	-2	2	2	-2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	-2	0	0.18			
7	-1	-1	-1	-1	0	-2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0.54			
8	-1	-1	2	-1	2	1	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	2	2	1.01			
9	-1	-2	-2	-1	1	1	1	-2	-1	-1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1.01			
10	-2	-2	1	-1	2	2	-2	2	2	2	1	2	2	-1	2	1	0	2	2	2	1	1.15			
11	-1	-1	-1	1	1	2	-2	1	1	1	1	0	2	-1	1	1	1	0	0	0	0	0.41			
12	-2	1	0	1	2	2	-2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1.39			
13	-2	1	0	1	2	2	-2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1.39			
14	-2	1	0	1	2	2	-2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1.39			
15	-1	-1	-1	0	1	1	-1	0	2	2	0	2	2	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0.00			
16	0	0	0	0	0	1	-1	-1	-1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0.07			
17	-1	-2	-1	-2	1	2	1	-1	1	1	0	0	-1	-1	0	0	1	0	0	0	0	0.01			
18	-1	-1	-1	-1	1	0	0	1	1	1	0	-2	-2	-1	-1	-1	-1	0	1	1	1	-0.2			
19	-2	-1	-1	-2	0	2	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0.27			
20	-2	-2	0	-2	1	2	-1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0.38			
21	-2	0	-2	-1	2	2	-2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	-1	-1	-2	-2	0.08			
22	-1	-1	-1	-1	1	1	1	2	2	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1.37			
23	-1	-1	-2	-2	2	1	-1	-1	-1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	1	1	1	0.93			
24	-1	1	-1	-1	1	2	0	1	1	1	2	1	1	0	1	-1	-1	1	0	0	0	0.37			
25	-1	0	-1	-1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	0	1	0	0.38			
26	-1	-1	-1	-1	1	1	1	2	2	2	0	0	2	-1	2	2	2	2	2	2	2	1.31			
27	-1	0	0	-1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	-1	-1	1	-1	2	0	0	0	0.35			
28	-1	-2	0	-1	1	0	-1	2	2	1	0	-2	-2	-1	-1	2	-1	2	-1	0	2	0.09			
29	-1	-1	-2	-2	1	2	0	2	2	1	0	2	0	0	-1	2	-1	1	0	1	0	0.42			
30	-2	-1	-2	-2	1	2	-2	1	0	2	2	1	2	2	0	1	-1	1	0	1	0	0.53			
31	-2	0	-1	1	2	1	-2	1	2	0	2	1	2	0	1	1	2	0	2	0	0	0.78			
32	-1	-2	-1	1	2	1	-1	0	1	2	0	0	2	2	1	0	2	0	0	0	-2	0.39			
33	0	1	-1	0	-2	2	1	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0	2	1	1	-2	1	0.43		
34	-1	1	1	0	-2	2	1	-1	1	2	0	1	2	0	2	-1	2	1	1	2	1	0.89			
35	-2	-1	1	-1	0	1	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	0	2	1	1	-1	2	2	0.61			
<b>TOTAL</b>	<b>-1.3</b>	<b>-0.4</b>	<b>-0.7</b>	<b>-0.7</b>	<b>1.0</b>	<b>1.4</b>	<b>-0.6</b>	<b>-1.3</b>	<b>0.7</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>0.5</b>	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>6.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.7</b>	<b>0.4</b>	<b>0.9</b>	<b>0.7</b>	<b>0.6</b>	<b>0.5</b>	<b>4.3</b>	<b>0.60</b>

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

ENCUESTADOS	ITEMS												MEDIA POND.
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3.03
2	3	1	4	4	3	1	3	3	3	2	4	2	2.75
3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2.90
4	2	2	2	2	3	2	4	2	1	3	4	1	2.37
5	2	2	2	2	3	2	4	1	1	3	4	1	2.27
6	2	2	1	2	4	1	2	4	2	3	2	2	2.32
7	2	3	1	1	1	1	4	2	3	2	3	3	2.32
8	1	1	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3	2.57
9	2	2	1	3	2	3	2	2	1	4	2	2	2.21
10	1	3	1	4	2	4	3	2	3	4	2	4	2.92
11	1	1	1	4	2	1	1	2	2	4	1	2	1.93
12	3	2	4	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2.18
13	2	3	2	1	4	2	2	1	3	2	1	2	2.01
14	2	1	2	4	3	2	2	1	3	4	2	1	2.25
15	4	2	2	1	4	2	3	2	4	2	1	2	2.32
16	3	3	2	1	4	2	2	3	1	3	2	1	2.13
17	2	2	1	4	2	3	3	2	2	2	1	2	2.11
18	4	1	2	2	3	4	3	2	2	2	1	4	2.48
19	4	1	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2.09
20	2	2	2	4	3	2	2	1	1	3	1	3	2.11
21	3	3	2	2	4	1	2	2	3	3	2	3	2.49
22	2	3	3	3	2	2	3	4	1	2	1	2	2.21
23	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	1	2.68
24	2	2	3	4	4	2	3	3	4	3	1	3	2.83
25	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	1	3	2.46
26	4	1	2	2	2	3	1	2	3	4	2	3	2.48
27	4	1	2	2	3	4	2	3	3	2	1	4	2.60
28	3	3	2	2	3	2	4	2	3	2	1	3	2.44
29	3	3	3	2	2	4	3	4	4	2	1	4	2.92
30	3	2	3	4	3	2	2	1	2	3	1	2	2.18
31	3	2	1	3	2	4	2	3	2	3	1	2	2.29
32	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2.43
33	2	1	4	2	3	4	2	3	2	3	1	3	2.51
34	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2.89
35	3	3	2	1	3	2	1	1	2	3	1	2	1.89



## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PRESUACIÓN

## CUESTIONARIO DE PERSUACIÓN

ENCUESTADOS	ITEMS												MEDIA PONDERADA
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4.78
2	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5.46
3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	1	5	1	3.74
4	1	2	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	3.87
5	1	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3.10
6	4	2	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4.42
7	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5.76
8	6	5	6	5	6	3	4	5	6	5	6	5	5.14
9	6	5	6	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5.25
10	6	5	6	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5.14
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.89
12	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	5.50
13	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5.63
14	5	5	5	6	6	6	6	6	4	6	6	5	5.53
15	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3.54
16	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4.12
17	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4.65
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.13
19	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4.10
20	4	2	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4.27
21	3	2	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	3.94
22	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	5	5	5.23
23	5	6	5	5	4	6	6	5	5	5	4	6	5.15
24	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4.76
25	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.67
26	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5.43
27	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3.68
28	4	2	5	5	5	5	6	5	4	4	5	3	4.44
29	5	2	5	5	5	6	6	5	4	4	5	4	4.68
30	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4.49
31	3	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4.64
32	4	6	6	4	4	5	4	6	5	4	6	4	4.82
33	5	5	4	6	4	4	5	6	6	4	4	5	4.82
34	4	5	3	5	6	5	4	5	5	5	5	4	4.71
35	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4.51
TOTAL	4.46	4.29	4.69	4.86	4.83	4.83	4.71	4.89	4.69	4.20	4.86	4.51	4.66

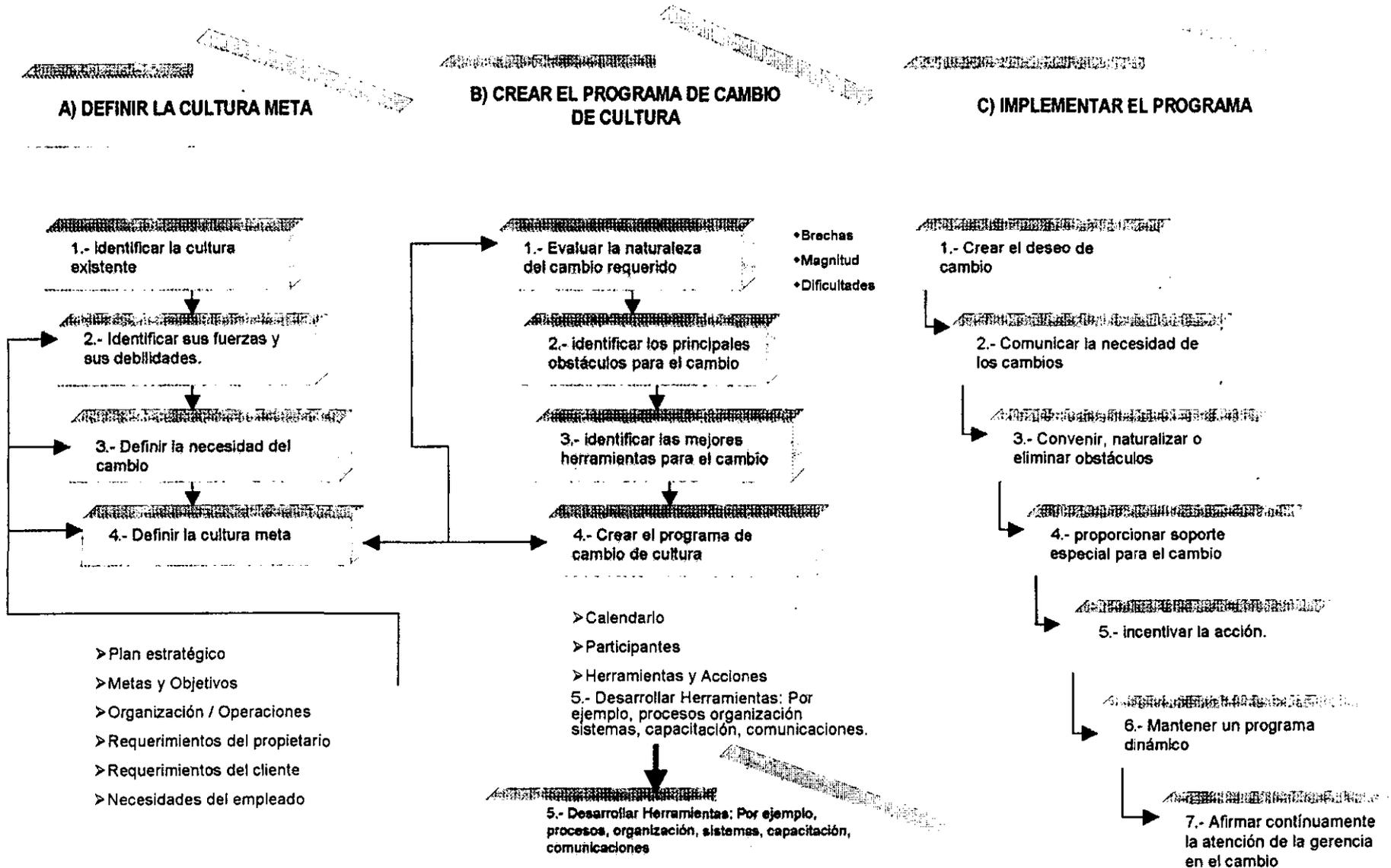
CUESTIONARIO DE MANEJO DE CONFLICTOS

ENCUESTADOS	ITEMS															MEDIA PONDERA	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	4	2	2	4	4	4	5	1	4	3	1	4	2	3	4	3.10	
2	6	4	3	6	6	5	6	1	4	5	2	1	6	6	4	4.21	
3	1	3	6	4	3	2	4	1	5	1	1	6	1	6	1	2.96	
4	3	5	3	3	6	6	6	6	6	6	4	6	3	4	1	4.45	
5	3	5	5	6	6	6	6	6	6	4	3	6	5	6	5	5.24	
6	2	3	3	3	3	2	6	1	5	6	1	6	3	6	1	3.55	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	3	4.10	
8	3	3	3	3	6	6	6	3	6	6	6	5	6	5	6	5.21	
9	6	5	6	5	5	3	5	5	3	5	6	6	6	6	6	5.29	
10	2	5	6	6	6	6	5	5	6	6	3	6	5	6	2	4.96	
11	5	5	4	5	6	5	6	5	5	4	4	4	4	5	4	4.61	
12	6	1	4	6	6	5	6	1	6	5	1	4	6	6	4	4.48	
13	6	1	4	6	6	5	6	1	6	5	1	4	6	6	4	4.48	
14	6	1	4	6	6	5	6	1	6	5	1	4	6	6	4	4.48	
15	3	3	4	5	4	3	6	6	6	3	3	5	5	5	5	4.57	
16	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3.10	
17	3	5	4	5	4	5	2	2	5	6	2	6	2	4	1	3.57	
18	6	6	4	6	6	6	3	4	6	6	4	6	4	6	6	5.25	
19	3	3	4	5	4	5	5	1	5	6	2	5	4	4	2	3.84	
20	4	5	6	4	6	6	6	2	6	4	2	6	4	4	4	4.45	
21	3	3	3	3	6	6	6	6	6	6	4	3	4	4	1	4.21	
22	4	1	4	6	6	6	6	1	4	4	2	4	4	6	4	4.16	
23	1	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5.35	
24	3	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	3	6	3	3.84	
25	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4	5	4	3.48	
26	4	1	4	6	6	6	6	1	4	4	2	4	4	6	4	4.16	
27	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3.10	
28	3	3	4	2	2	5	5	3	4	4	3	2	3	3	2	3.13	
29	3	5	4	4	4	4	4	6	4	5	2	2	3	3	3	3.56	
30	4	5	3	5	6	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4.59	
31	1	4	5	4	4	5	2	2	5	5	4	6	4	5	4	4.20	
32	4	3	6	3	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	6	4.33	
33	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4.19	
34	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	6	4	4.36	
35	4	6	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	6	2	4.35	
<b>TOTAL</b>	<b>3.71</b>	<b>3.71</b>	<b>4.14</b>	<b>4.46</b>	<b>4.83</b>	<b>4.60</b>	<b>4.83</b>	<b>3.06</b>	<b>4.80</b>	<b>4.54</b>	<b>3.11</b>	<b>4.31</b>	<b>4.14</b>	<b>5.00</b>	<b>3.60</b>	<b>4.20</b>	
<b>Competitiva</b>	<b>13.37</b>	<b>Colaborativa</b>				<b>13.57</b>	<b>Evasiva</b>			<b>12.74</b>	<b>Complaciente</b>			<b>12.26</b>	<b>Comprometedora</b>		<b>10.91</b>

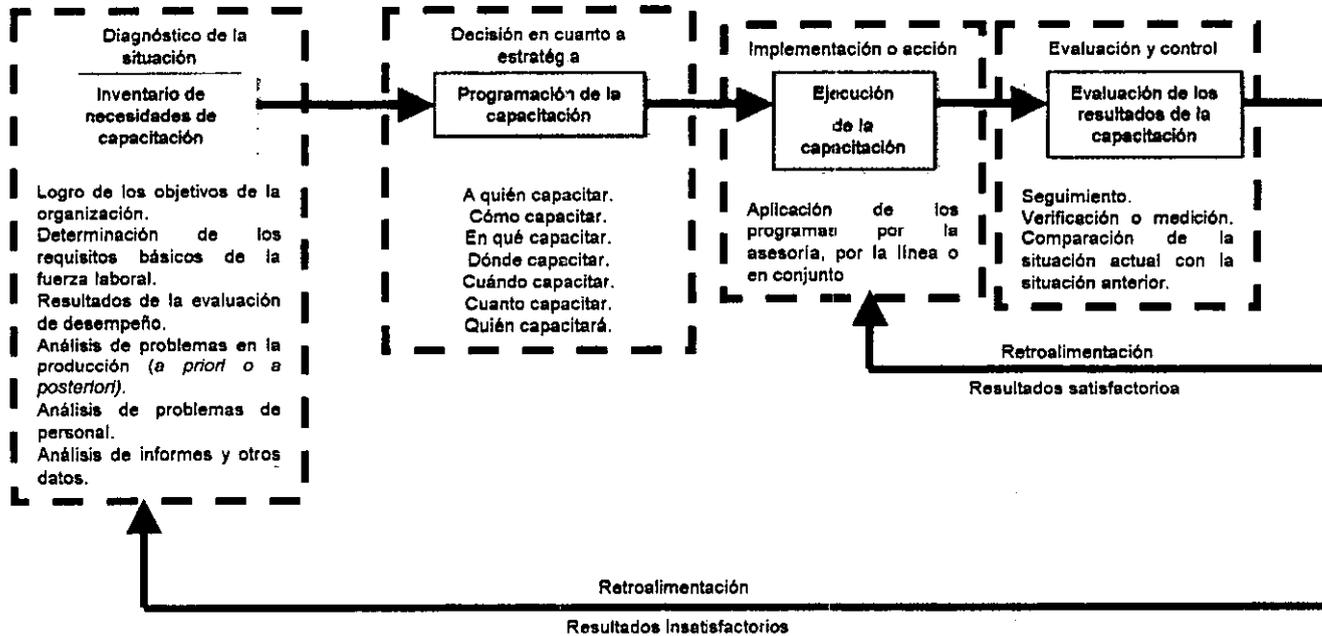
## CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ENCUESTADOS	ITEMS										MEDIA PONDERAD
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4.44
2	6	5	5	6	6	3	6	5	6	5	5.27
3	6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4.24
4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4.42
5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	3.98
6	5	5	5	5	5	3	4	5	2	2	3.79
7	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4.66
8	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	5.04
9	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5.54
10	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	4.86
11	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4.36
12	6	5	4	5	5	3	6	5	6	5	5.02
13	6	5	4	5	5	3	6	5	6	5	5.02
14	6	5	4	5	5	3	6	5	6	5	5.02
15	2	4	3	6	3	4	4	4	3	3	3.61
16	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4.21
17	5	4	3	6	5	4	5	4	4	4	4.35
18	5	3	4	6	5	5	4	5	4	3	4.33
19	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4.04
20	6	5	5	6	5	4	4	5	4	4	4.61
21	6	5	4	6	6	4	6	6	5	6	5.45
22	5	6	6	6	6	3	5	5	6	6	5.39
23	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5.58
24	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4.66
25	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4.60
26	6	6	6	6	6	3	5	5	6	6	5.44
27	5	4	5	6	5	3	5	4	4	5	4.54
28	6	4	5	6	5	4	4	4	4	5	4.58
29	4	3	4	6	4	5	5	5	3	4	4.32
30	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4.49
31	5	6	4	4	4	4	4	5	2	2	3.71
32	4	5	4	5	5	5	5	6	3	3	4.42
33	5	6	5	4	6	6	5	6	5	4	5.15
34	4	4	5	6	5	4	4	5	4	5	4.61
35	6	5	6	5	5	4	6	4	4	5	4.86
TOTAL	5.06	4.80	4.51	5.40	5.03	4.14	4.60	4.71	4.37	4.46	4.65

# Anexo #15 Programa de cambio de Cultura Organizacional



## Anexo # 16 Estrategia de capacitación





# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Adela, Luis A. Servin, *Introducción al muestreo*, México, Editorial Limusa, 1990, (4ª reimpresión), 216p.
- ALVARO ESTRAMIANA, José L, Alicia Garrido Luque, *Análisis de datos con SPSS/PC+*, Serie de cuadernos metodológicos 14. centro de investigaciones Sociológicas. Madrid 1996. 127p.
- ANDRADE, Horacio, *El proceso de cambio cultural en la organización*. Management Today en Español. Marzo de 1992. p(22-26).
- BERENSON, Mark L, David M. Levino, *Estadística Básica en la administración*, México, Editorial Prentice Hall, 1996, (6ª ed.), 943p.
- BLAKE, Robert R, Jane Srygley Mouton, *El modelo de cuadro organizacional grid*, Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1973, 133p, trad. de Jaime Lopera y Hamando Casas.
- BOSS ALLEN & HAMILTON DE MÉXICO S.A. DE C.V., *Fortalecimiento de la Cultura Organizacional*, Una presentación para la dirección Corporativa de PETRÓLEOS MEXICANOS. México D.F. Enero 1993.
- BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Editorial Trillas. 121p.
- BUNGE, Mario, *Validez de la investigación científica*, España, Editorial Ariel, 1976 (4ª ed.).
- CASTILLO RIVAS, Christian, *Diseño de una propuesta de Liderazgo Participativo para elevar la productividad del Supermercado y Frutería California, C.A*, Trabajo Especial de Grado. Facultad de Ciencias Políticas, Administrativas y Sociales, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela, Universidad Rafael Urdaneta, 1999.
- CEPAL, *La economía cubana: Reformas estructurales y desempeño en los noventas*, (ley 187 para el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba), México, Septiembre 1997, 345p.
- COCHRAN, William G., *Técnicas de Muestreo*, México, Editorial CECOSA, 1998, (13ª reimpresión), 514p, trad. Andrés Sestier Boulier.
- CRONBACH, Lee J., *Fundamento de los test psicológicos. Aplicaciones a las organizaciones, la educación y la clínica*. Madrid. Editorial Biblioteca Nueva, 1998. Trad. Antonio Palacios y Francisco G. Rigueiro Lázaro. 750 p.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Traducido de la 5ª edición en portugués. Editorial McGraw Hill, 5ª Edición en español Colombia 1999. 699p.
- DAVIS, Keith, *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1991, (8ª Edición), 734p, trad. De: Human Behavior at work: Organizational Behavior, por Rosa María Rosas Sánchez.
- DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, México, Editorial Prentice Hall, 1994, (6ª ed.), 414p, trad de Human Resource Management, por Esther Fernández Alvarado.
- ELORZA PÉREZ-TEJADA, Harold, *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*. México 2000, 2ª Edición, Editorial Oxford University Press. 778p.
- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice, *Metodología de la investigación Desarrollo de la inteligencia*, México, Editorial ECASA, 1997, (2ª ed.), 296p.

- FERRAN** Aranaz, Magdalena, *SPSS para Windows*. Programación y análisis estadístico, Editorial McGraw-Hill Interamericana. México D.F. 1996. 580p.
- FIEDLER**, Fred E, *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, Mc Graw-Hill Book Company, 1967.
- GHISELLI**, Edwin E, Clarence W. Brown, *Psicología Industrial: Aplicación al personal de empresas*, México, Editorial Letras, 1959, 492p.
- GLASS**, Gene V., Julian C. Stanley, *Métodos estadísticos aplicados a las ciencias sociales*, Editorial Prentice may. Trad. de la 1ª edición en Inglés Statistical methods in educational sychology. México 1994. 597p.
- HEINZ**, Dieterich, *Nueva guía de investigación científica*, México, Editorial Ariel, Mayo de 1999, (7ª reimpresión), 230p.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1999, (2ª ed.), 501p.
- HERSEY**, Paul, Kenneth H., Blanchard, *Descripción de la eficacia y adaptabilidad del líder (DEAL)*, División de estudios superiores, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1976, Traducido y adaptado de: *The Annual Handbook for Group*, por Dra. Ma. Isabel Rodríguez Lamarque.
- HERSEY**, Paul, Kenneth H., Blanchard, *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional*, Traducido y adaptado de: Management of organizational behavior utilizing Human Resouces por Hortensia Corona de Contin. IDH Ediciones. 4ª edición México 1984, 451p.
- HERZBERG**, Frederick, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York, Editorial J. Wiley, 1959, (2a ed.), 157p.
- HODGETTS**, Richard M, Steven Altman, *Comportamiento en las Organizaciones*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1981, 451p, trad. de Hortensia Corona de Contin.
- JONSON**, Robert, *Estadística elemental*. Trad. al español de Elementary Statistics. Grupo Editorial Iberoamericano. México D.F. 1996. 592p.
- KERLINGER** Fred N., *Investigación del comportamiento*. México. Editorial Mc Graw Hill. 1992. (3ª. Edición, 2ª edición en Español). Trad. de la tercera edición en Inglés Foundations of behavioral reserch, por J. Eleni Hernández, Hugo Villagómez Velázquez y Jaime Gómez- Mont
- MASLOW**, Abraham H, *Motivación y Personalidad*, Madrid, Editorial Díaz Santos, 1991, 436p, trad. de Caridad Clemente.
- MASON**, Robert D., Douglas A. Lind, *Estadística para la Administración y Economía*. México 1995, versión al español de la obra Statistical Techniques in Business and Economics, 7ª Edición, Editorial Alfaomega.
- McCLELLAND**, David Clarence, *Human Motivation*, Cambridge University, 1987, 663p.
- McENTEE**, Eileen, *Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno*, México, McGraw-Hill, 1996, (Edición actualizada), p.
- MUNCH**, Lourdes, Ernesto Angeles, *Métodos y técnicas de investigación*, México, Editorial Trillas, 1993, (2ª ed.), 166p.

- ROJAS SORIANO**, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Editorial P y V, 1991, 234p.
- SCHNEIDER**, Arnold E, William C. **Donaghy**, Pamela Jane Newman, *Organizational Communication*, Nueva York, Mc Graw-Hill Book Company, 1975.
- SILICEO AGUILAR**, Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, México, Editorial Limusa, 1992, 414p.
- STAN**, Kossen, *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México, Editorial Harla, 1995, (5ª ed.), 534p, trad. The human side of organizations.
- STEPHEN P**, Robins, *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall, 1999, (8ª ed.), 675p, trad. de Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications, por Alberto Santiago Fernández Molina.
- TAMAYO y TAMAYO**, Mario, *El proceso de la investigación científica*, México, Editorial Limusa, 1994, (3ª ed.), 231p.
- TANNENBAUN**, Robert, *Leadership and Organization*, Nueva York, 1961.
- TORRES SOLÍS** José Ramón, *Nuevos tiempos, nuevos líderes para la empresa mexicana*. Hitos de ciencias Económico Administrativas. Año 4 No 10, sep-dic 1998. p (20-22).
- TORRES SOLÍS** José Ramón, *Teoría de la Motivación*. Investigación Administrativa. No 85, ene-abr 2000. p (37-41).
- TORRES SOLÍS**, José Ramón, *Guión metodológico para la presentación de propuestas de investigación*, Universidad Autónoma de Chiapas, 1999, 37p.
- ULRICH**, Dave, *Un nuevo mandato para los Recursos Humanos*, Harvard Business Review. (Enero-Febrero 1998).
- VALDÉS BURATTI**, Luigi A., *La transferencia del poder dentro de la empresa (Empowerment)*. Año 1, Vol. 7, ciclo 95-96. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. México D.F. 76p.
- VALDÉS BURATTI**, Luigi A., *Las nuevas tendencias del Liderazgo*. Año 1, Vol. 5. Ciclo 95-96. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. México D.F. 75p.
- VISAUTA VINACUA**, Bienvenido, *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Editorial McGraw-Hill. España 1997. 304p.
- VROOM**, Victor H, Arthur G. **Jago**, *El Nuevo Liderazgo: Dirección de la participación en las organizaciones*, Madrid, Editorial Díaz Santos, 1990, 286p.
- VROOM**, Victor H, *Motivación y Alta Dirección*, México, Editorial Trillas, 1979, 366p, trad. de Susana Esqueda de Cruz
- WENDELL L**; French, Cecil H. **Bell Jr**, *Desarrollo Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall, 1996, (5ª ed.), 375p, trad. de Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, por Guadalupe Meza Staines.
- WERTHER**, William B. Jr., Keith **Davis**, *Administración de personal y Recursos Humanos*, traducido y adaptado de 5ª edición de Human Resources and Personnel Management. Editorial McGraw Hill, 5a Edición en español. México 2000. 582p.

## ARTÍCULOS EN INTERNET.

AGUADO, R.J., "Cultura Organizacional", México, 06 de marzo, 2000, <[http // www.spin.com.mx/%erjaguado/cultura.html](http://www.spin.com.mx/%erjaguado/cultura.html)>, 1p.

ALONSO BECERRA, Alicia, "La participación, factor humano determinante, en el proceso de proyección de soluciones" <[http: // www.tid.es/presencia/boletin/indice.htm](http://www.tid.es/presencia/boletin/indice.htm)>, (enero 2000), 1p.

BANCOMEXT, "Boletín informativo sector acuícola", Culiacán, Sinaloa, Agosto 23, 1999, <[http // www.bancomext.gob.mx.](http://www.bancomext.gob.mx.)>, 1p.

"Cultura Organizacional y trabajo en equipo", México, febrero de 2000, <[http // www.geocities.com/athen/crete/3108/cul.html](http://www.geocities.com/athen/crete/3108/cul.html)> 12p.

DURÁN SUBIRANA, Vicente, "El Factor Humano como factor de éxito en la empresa" <[http: // www.tid.es/presencia/boletin/indice.htm](http://www.tid.es/presencia/boletin/indice.htm)>, (enero 2000), 1p.

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA (ISPJAE), CENTRO DE ESTUDIO TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETDIR), "Qué es CETDIR" <[http: // www.ispjae.edu.cu/centros/cetdir/web/prin\\_2.htm](http://www.ispjae.edu.cu/centros/cetdir/web/prin_2.htm)>, (enero 2000), 1p.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY, "Comunicación Organizacional", México, 18 de enero 2000, <[http // www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm)>, 20p.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY, "Modelos de Liderazgo", México, 25 de enero 2000, <[http // www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/mod.htm)>, 33p.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY, "Modelos de Motivación", México, 11 de enero 2000, <[http // www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm)>, 24p.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN DE CUBA, "Resultados económicos de 1999", Desarrollo social, Cuba, enero 2000, <[http: // www.cubagob.cu](http://www.cubagob.cu)>, (enero 2000), 3p.

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA, "Cuba y su industria pesquera" <[http // www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm](http://www2.cubamar.cu/pesca/pesca.htm)>, 1p.

NOVICK Marta, *Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe: su articulación con el aprendizaje de la empresa*. Consultora de la Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial <[http: // www.eclac.org/analisis/tes6.htm](http://www.eclac.org/analisis/tes6.htm)> 23 de septiembre de 1998.

RED DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NICARAGUA, "El cultivo del camarón: producción y cultivo" Nicaragua, 28 de diciembre de 1999, <[http // www.sdnnic.org.ni/documentos/camarón/cultivo-camaron-CMD.htm](http://www.sdnnic.org.ni/documentos/camarón/cultivo-camaron-CMD.htm)>, 18p.

SCHILLING, Mario Tomás, "Clínica de conflictos" <[http // www.inter-mediación.com](http://www.inter-mediación.com)>, 1p.

SCHILLING, Mario Tomás, "Estrategias de negociación" <[http // www.inter-mediación.com](http://www.inter-mediación.com)>, 1p.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas, "Qué es el CETED" <[http: // www.uh.cu/centros/ceted](http://www.uh.cu/centros/ceted)>, (enero 2000), 1p.