



Universidad del Azuay

Departamento de Educación Continua

“Desarrollo Organizacional y Motivación en el
Sector Público Ecuatoriano”

Caso: Banco Central del Ecuador, Sucursal Cuenca

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS M.B.A.

Autor: FERNANDO ANDRADE AMAYA

Director: ING. FRANCISCO SALGADO A.

2006

Las ideas que se presentan en este
trabajo son responsabilidad del autor

Fernando Andrade Amaya
CI. 010160293-6

DEDICATORIA

A mi esposa, por su comprensión.

A mis hijos por todo el amor y cariño que me brindan.

A mi madre, por sus bendiciones diarias.

A mi familia por compartir el día a día.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme permitido culminar un objetivo más en la vida.

**Al Banco Central del Ecuador, por ser mi auspiciante,
facilitarme la información, y esperando que sea el campo de acción
en el cual se plasme las ideas aquí manifestadas.**

**A la Universidad del Azuay, y tutores de la maestría,
por los conocimientos compartidos.**

**Al ingeniero Francisco Salgado, Director
del presente trabajo por su valioso aporte.**

Muchas Gracias.

Índice de contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de contenidos	iii
Resumen	v
Abstract	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO No. 1	3
EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	3
Introducción	3
1.1 Evolución del comportamiento organizacional	3
1.2 Globalización y comportamiento organizacional	5
1.3 Teorías del comportamiento organizacional.....	7
1.3.1 Escuela de las relaciones humanas	8
1.3.2 La dinámica de grupo	8
1.3.3 Teoría de las decisiones	8
1.3.4 El liderazgo.....	8
1.3.5 Escuela sociotécnica	9
1.3.6 Teoría de los sistemas	9
1.3.7 Teoría de las contingencias.....	10
1.3.8 Teoría de las necesidades de Maslow	10
1.3.9 Teorías del comportamiento	10
1.4 Trabajo en red	11
1.5 El cambio	16
1.5.1 Conceptualización del cambio	16
1.5.2 Etapas para transformar la organización.....	17
1.5.2.1 Integración de la visión y de valores dentro de un marco estratégico.....	20
1.5.3 Administración del Cambio.....	21
1.5.3.1 Resistencia al Cambio	24
1.5.3.2 Técnicas para reducir la resistencia al cambio	25
1.6 El Desarrollo Organizacional.....	27
1.6.1 El proceso del Desarrollo Organizacional.....	29
1.6.2 Técnicas de gestión del Desarrollo Organizacional.....	29
1.6.3 El Aprendizaje como factor del Desarrollo Organizacional	31
1.6.3.1 Las características de las organizaciones de aprendizaje.....	31
1.6.3.2 Pasos para un Aprendizaje con éxito.....	31
1.7 Conclusión	38
CAPÍTULO No. 2	40
LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	40
Introducción	40
2.1 Filosofía y Concepto de la Motivación	40
2.2 El Ciclo Motivacional.....	43
2.3 Teoría de la motivación de los individuos	44
2.3.1 Teoría de las necesidades según Maslow	44
2.3.2 Teoría de los dos factores, de Herzberg.....	45
2.3.3 Teoría de la existencia, relación y crecimiento o ERG	45
2.3.4 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	46

2.4	Teoría de la motivación de procesos.....	46
2.4.1	Modelo del aprendizaje.....	46
2.4.2	El automanejo conductual.....	47
2.4.3	La autorregulación.....	47
2.4.4	Modelo situacional de motivación.....	47
2.4.5	Teoría de la expectativa, Lawler.....	48
2.4.6	Teoría de la igualdad.....	48
2.4.7	Teoría del refuerzo.....	49
2.4.8	Teoría de las metas.....	49
2.5	Factores que generan motivación.....	51
2.5.1	Directrices para generar una nueva cultura empresarial.....	51
2.5.2	Recompensas como factor de motivación.....	52
2.5.2.1	Objetivos de las recompensas.....	52
2.5.2.2	Tipos de recompensas.....	53
2.5.3	Modelo dual de la motivación.....	55
2.5.4	Trabajo en equipos motivados y eficientes.....	58
2.5.5	Motivación de equipos de trabajo.....	61
2.6	Conclusión.....	65
CAPÍTULO No. 3.....		67
EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO.....		67
Introducción.....		67
3.1	Análisis de casos.....	67
3.1.1	El caso Chile.....	67
3.1.2	El caso Colombia.....	71
3.1.3	El caso EE.UU.....	73
3.2	Análisis del comportamiento organizacional en el Ecuador.....	73
3.2.1	Desarrollo organizacional en las entidades del sector público ecuatoriano.....	77
3.3	Comportamiento organizacional en el Banco Central del Ecuador-Sucursal Cuenca.....	81
3.4	Conclusión.....	84
CAPÍTULO No. 4.....		86
LA MOTIVACIÓN EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, SUCURSAL CUENCA.....		86
4.1	Las estrategias motivacionales.....	86
4.2	Conclusión.....	93
CAPÍTULO No. 5.....		95
CONCLUSIONES.....		95
5.1	Conclusiones teóricas.....	95
5.2	Conclusiones pragmáticas.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....		100
Anexo No. 1.....		103
Anexo No. 2.....		108
Anexo No. 3.....		109

Resumen

El comportamiento organizacional y la motivación en el sector público ecuatoriano, y de manera especial en el Banco Central del Ecuador, Sucursal Cuenca, ha ido evolucionando conforme ha cambiado el entorno, y mucho más con la globalización, misma que permite a través del uso de la tecnología, y de manera particular con el Internet, una comunicación más amplia entre los diferentes actores de la sociedad, esto hace que las estructuras organizacionales tiendan a funcionar en base a redes de trabajo, con trabajadores cálidos en donde la motivación no solamente se fundamente en el dinero sino también en la satisfacción en el trabajo, por medio del reconocimiento, lo que les hace a los empleados, cada vez más efectivos, y que las organizaciones sean más eficientes y eficaces en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales, buscando llegar a la sociedad de la sabiduría.

Abstract

The organizational behaviour and the motivation in the Ecuadorian public sector, and in a special way in the Central Bank of Ecuador, Branch Cuenca, it has been evolving as the environment has changed. The globalization has made this evolving even more significant. Globalization allows through the use of technology, particularly the Internet, a wider communication among the different actors of the society. This situation makes that the organizational structures spread to work based on work nets, with warm workers where the motivation is not only based in the money but also in the satisfaction in the work by the recognition. This way, employees are more effective and organizations are more efficient and more effective in the execution of its mission, vision and institutional objectives, looking for to arrive to the society of wisdom.

INTRODUCCIÓN

El sector público ecuatoriano, no es ajeno a los constantes cambios que se presentan en el entorno en los diferentes ámbitos, sean estos sociales, políticos, económicos y en todos los órdenes, de manera especial el ejercido por la globalización, lo que hace que se tenga que ir adaptando a estas realidades y por ende su función debe estar siempre orientada a que el servicio que brinda a la ciudadanía sea eficiente y eficaz, para que pueda ser un estado con productividad y competitividad, para lo que sus estructuras organizacionales tienen que acoplarse a la misión, visión y objetivos institucionales que tienen que día a día ir estando acorde con la función del Estado como un todo, pero esto no se viene dando por diferentes motivos en todas las instituciones del Estado ecuatoriano, es por esto que resulta importante analizar si bien no todo el sector público en su conjunto, pero se trata en este trabajo de analizar el caso del Banco Central del Ecuador, Sucursal en Cuenca el comportamiento organizacional y su motivación, ya que al ser parte del sector público, también contribuye, al logro de los objetivos.

Es así como se busca sistematizar el contexto del comportamiento organizacional y la motivación en el sector público, en tiempos de globalización.

Realizar un análisis comparativo de metodologías de motivación en el sector público, casos: Chile, EE.UU., Colombia y Ecuador.

Describir la situación del potencial humano en el sector público ecuatoriano, en particular del Banco Central del Ecuador, Sucursal Cuenca.

Desarrollar una propuesta metodológica para la motivación del potencial humano en el sector público ecuatoriano, caso Banco Central del Ecuador, Sucursal Cuenca.

Para lo cual se ha empleado el método inductivo-deductivo, analítico-sintético, fuentes primarias como entrevistas a los empleados del Banco Central del Ecuador, fuentes secundarias como libros, revistas, periódicos y datos del área de RR.HH. del Banco Central del Ecuador.

CAPÍTULO No. 1

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer resolvería la mayoría de los problemas del mundo” Mahatma Gandhi

Introducción

En el presente capítulo revisaremos las diferentes teorías que sustentan el comportamiento organizacional, la sociedad red, el cambio y cómo gestionar el cambio, y el desarrollo organizacional como herramienta para el mejoramiento del comportamiento de las organizaciones.

1.1 Evolución del comportamiento organizacional

A lo largo de la historia el comportamiento organizacional ha ido evolucionando al igual que la administración, lo que permite comprender de mejor manera una administración eficaz.

Hasta antes de 1900, hubo muy poca administración formal o teorías organizacionales. Las fuerzas armadas, la iglesia católica, y los gobiernos de Europa fueron modelos básicos de organizaciones eficaces, porque entonces existían pocas organizaciones industriales del tipo de las que existen actualmente.

Adam Smith¹, uno de los primeros economistas que fueron el puntal para la administración y sus teorías posteriores en lo relacionado con la estructura de las organizaciones y el trabajo, es el autor que explica a cerca de la división del trabajo, que se toma como base para los procesos de la línea de montaje, a lo cual se debe añadir el tener una maquinaria adecuada a fin de facilitar el trabajo.

¹ SMITH Adam, **Comportamiento Organizacional**, Gordon Judith, Edit. Prentice-Hall, 5 a. Edición

Luego, Frederick Taylor contribuye al nacimiento de la **administración científica**, con sus estudios respecto a la eficiencia industrial y la administración científica, ofrece recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas en las organizaciones fabriles. Taylor describió a la administración como **ciencia**, donde los administradores y los empleados tenían funciones claramente definidas.

Henry Fayol, administrador francés, quien escribió su obra contemporáneamente con Taylor; influyó en el comportamiento organizacional elaborando un listado de las funciones del administrador: planificar, organizar, dirigir empleados, coordinar actividades y controlar resultados. Estas funciones se encuadran dentro de la **visión clásica** de la administración, para lo cual describió sus 14 principios. Dentro de las teorías organizacionales se plantean elementos o principios estructurales para señalar las características de las organizaciones tales como: especialización, unidad de mando, cadena escalonada de mando, coordinación de actividades.

Max Weber, sociólogo alemán, estudió las organizaciones europeas a inicios del siglo XX y habló de una burocracia, que se consideraba una forma prototípica de organización. Consideraba en cambio, que el mayor activo de la burocracia era la importancia que concedía al orden, los sistemas, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia. Con base a estos elementos se derivaba un trato equitativo, por parte de la gerencia, a todos los empleados, en lugar de una aplicación caprichosa o arbitraria para beneficiar a personas con favoritismos, con la consecuente pérdida de motivación por parte de quienes no eran favoritos.

Si bien los autores mencionados contribuyeron con las teorías administrativas científica, clásica y burocrática, haciendo relación a la estructura y diseño de las organizaciones, no toman en cuenta la insatisfacción de los trabajadores, los mandos disfuncionales o la comunicación interpersonal deficiente entre los comportamientos de los

obreros y los administradores. Las escuelas de las relaciones humanas, dinámica de grupo, teoría de las decisiones y de liderazgo consideran explícitamente este lado **humano** de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada, y por lo mismo, se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

1.2 Globalización y comportamiento organizacional

La globalización se ha definido como el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia. Teniendo dos componentes principales: la globalización de mercados entendido como la fusión de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un solo e inmenso mercado global, lo cual conlleva a las empresas a crear productos estandarizados a nivel mundial, con lo que se crea un mercado global; y la globalización de la producción que se refiere a la tendencia, entre las empresas, a abastecerse de productos a partir de diferentes ubicaciones alrededor del mundo para poder optimizar los costos en función de la calidad de los diferentes insumos necesarios para obtener un producto (mano de obra, materia prima, maquinaria, métodos, capital, medio ambiente) con lo cual se logra obtener una mayor productividad lo que mejora la competitividad de los productos.

La información, la tecnología y la mano de obra más calificada, están globalizadas. Los mercados más importantes y más dinámicos son ínter penetrados, constituidos en mercados regionales. También la producción esta globalizada.

En el campo de las telecomunicaciones el incremento del Internet y la Web, tienen gran importancia dentro de las empresas, ya que por medio de estas herramientas las organizaciones han establecido mecanismos de

comunicación tanto interna como externa, lo que ha permitido a las empresas hacer conocer sus productos en el mundo. No solo su conocimiento sino también su comercialización. Ejemplo de ello es el denominado e-commerce.

De ahí que para que las empresas puedan tener productividad y competitividad deben tener: información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento, siendo esta una herramienta de empleo.

Esto conlleva a un nuevo tipo de trabajo. Por un lado el trabajo autoprogramable, que es la capacidad instalada que tiene el trabajador de poder redefinir sus capacidades conforme va cambiando la tecnología y conforme cambia a un nuevo puesto de trabajo. Se calcula que una persona que empieza su vida profesional ahora deberá no cambiar de puesto de trabajo sino de profesión más o menos cuatro veces, caso contrario sus competencias quedarán obsoletas. Es por esto que el sistema de educación tiene que redefinirse por cuanto debe tener la capacidad social de hacer "pasarelas" entre el trabajo y la educación.

Por otro lado, el trabajo genérico que simplemente recibe instrucciones y ejecuta órdenes y que en algunas ocasiones no le dejan hacer más que eso. Este tipo de trabajo puede ser eliminado fácilmente en función de una alternativa desde el punto de vista del trabajo, y el punto de vista de la empresa, ya que la empresa puede hacer que ese trabajo sea realizado por la persona, una máquina, o por otra persona en otro lugar en donde su costo sea menor. En los momentos actuales lo que las empresas buscan es el costo-beneficio, ya que el precio de los productos es uno de los factores determinantes de la competitividad.

Estamos viviendo un mundo extremadamente informatizado, por lo que las organizaciones deben tener esta herramienta para el uso diario de sus transacciones, de lo contrario dichas organizaciones se vuelven ineficientes.

Manuel Castells² sostiene que hay que hacer un nuevo modelo de sociedad, no porque la tecnología destruya el trabajo, sino porque la tecnología nos permite trabajar y producir más, y es así como Stephen Covey³ ya nos habla de esta nueva sociedad que es la "sociedad de la sabiduría"

El movimiento de los capitales en los diferentes países es otro de los factores que está influenciando en la globalización. En unos países hay una mayor apertura para la captación de capitales, esto se podría decir de manera especial en los países desarrollados o en aquellos que han establecido acuerdos de comercio tales como los Tratados de Libre Comercio T.L.C.; y en otros casos los capitales no fluyen debido a que los países tanto de un lado como del otro ponen condiciones o restricciones para el ingreso de dichos capitales, lo cual encarece el costo del dinero.

Theodore Levitt⁴ manifiesta que la existencia de mercados globales verdaderos que exigen una nueva clase de corporación, y que la corporación global busca productos estandarizados con los que sus costos sean los más bajos del mercado global.

Otra característica de la economía es que funciona en red. Redes que se refieren al trabajo, es decir poner juntos varios elementos, varias personas, varias partes de la empresa, o varias empresas para realizar algo juntos. Lo que se busca con las redes es tener flexibilidad y adaptabilidad a la demanda de los productos, sobre las redes de trabajo explicaremos con mayor detalle en el numeral 2 de este capítulo.

1.3 Teorías del comportamiento organizacional

El análisis de las diferentes teorías del comportamiento organizacional nos permitirá ver la evolución que ha tenido tanto el comportamiento individual como grupal, y hacia donde van las organizaciones en busca de la

² CASTELLS Manuel, **La Factoría No. 7** Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa, 1998.

³ COVEY Stephen, **El Octavo Hábito**, Edit. Paidós, 2005

⁴ LEVITT Theodore, **Las Organizaciones**, Gibson, Ivancevich, Donelly, Edit. Mc Graw Hill, 15 a. Edición.

eficiencia en sus procesos, ya que son las personas el motor de dichos procesos.

1.3.1 Escuela de las relaciones humanas

Los experimentos realizados en Hawthorne en 1924, y luego Elton Mayo en 1927 llevan a las siguientes conclusiones: las actitudes y los sentimientos de los trabajadores podrían influir significativamente en la productividad, la influencia del grupo tenía importancia en el comportamiento individual, las normas del grupo establecían la producción individual del trabajador, y el dinero era el factor de menor importancia para la determinación de la producción.

1.3.2 La dinámica de grupo

El psicólogo Kart Lewin llegó a la conclusión de que la participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores eliminaba las barreras para el cambio.

1.3.3 Teoría de las decisiones

Herbert Simon y James March, partiendo del modelo burocrático, el mismo que destaca que las personas trabajan en organizaciones racionales, y por consiguiente se comportan de manera racional, llegaron a la conclusión de que las personas se conforman con opciones satisfactorias o "bastante buenas", en lugar de insistir en la opción óptima.

1.3.4 El liderazgo

A partir de los años cincuenta, se realiza investigaciones en el campo del liderazgo, llegando al momento actual a determinarse que dentro de las organizaciones el nuevo estilo gerencial está basado en ser líder de líderes⁵. Douglas McGregor, con las teorías "X" y "Y", en las que relaciona el

⁵ BENNIS Warren, **Repensando el Futuro**, Editorial Norma, 1997.

comportamiento de las personas frente al trabajo, siendo la una lo contrario de la otra. En la teoría "X" las personas no les gusta el trabajo, lo hacen por obligación, les gusta ser dirigidas, no tienen iniciativa, se da en base a premios y castigos. En la teoría "Z", William Ouchi⁶ sostiene que si a las personas se les participa en el toma de decisiones, se les busca un plan de carreras, se les brinda estabilidad en el trabajo, serán eficientes en su rendimiento.

1.3.5 Escuela sociotécnica

Trist y Bamforth describieron que las consecuencias del cambio tecnológico se deben hacer de manera conjunta con un sistema social sólido.

1.3.6 Teoría de los sistemas

La organización se la debe considerar como un sistema abierto, en el que actúan fuerzas y factores ambientales, parecidos al cuerpo humano, a un microorganismo o a una célula, debiendo tener las siguientes características:

- Subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- Tener dinámica, por la interacción con el entorno, en la recepción de insumos.
- Transformar los insumos en productos, tanto los insumos tangibles como los intangibles, tales como el conocimiento humano, que se transforma en toma de decisiones, motivación y otros.
- Buscar el equilibrio por efectos de los insumos nuevos.
- Debe tener propósitos, objetivos, funciones; que deben en función del equilibrio no contraponerse.
- Tener los mismos fines.
- Adaptarse a los cambios para cuidar la atrofia.

⁶ OUCHI William, **Teoría Z**, Edit. Orbis, S.A. Tercera Edic.

1.3.7 Teoría de las contingencias

Presenta una visión más amplia del comportamiento, requiere siempre de ajustes entre los procesos organizacionales y las características de la situación.

1.3.8 Teoría de las necesidades de Maslow

El comportamiento y la motivación de las personas están basados en las siguientes necesidades: fisiológicas o básicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, dichas necesidades deben ser satisfechas en orden jerárquico.

1.3.9 Teorías del comportamiento

La sociometría creada por Jacob Moreno como una técnica analítica que estudia la interacción de un grupo, en donde se puede determinar las simpatías y antipatías entre los miembros de un grupo o un equipo de trabajo.

B.F. Skinner, en base a sus estudios llegó a la conclusión de que el comportamiento es una función de sus consecuencias, esto es que las personas se involucraban más cuando eran recompensadas, no así en el caso contrario.

La administración del presente y la del futuro funcionarán en un mercado global, en el que el trabajo que realicen las organizaciones lo harán tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales, por lo que hay que tener presentes los obstáculos que se puedan generar para realizar las actividades en este mercado global, y las circunstancias económicas, tecnológicas, y políticas.

El estar presentes en el mercado global conlleva a que los productos tengan la calidad que es demandada por los clientes, calidad que tiene

estrecha relación con los avances tecnológicos, de manera especial con los referidos a las TIC's., siendo esta herramienta fundamental para la transmisión y transferencia de conocimientos, los que ayudarán a la innovación de los productos.

Enfrentar a la competencia en el mercado global, significa que se deben aplicar estrategias globales, en base a conocimiento global, y el tener las aptitudes para la formación de equipos de trabajo.

1.4 Trabajo en red

John Naisbitt⁷ manifiesta que "hay un nuevo tipo de grandeza, las grandes redes en lugar de las grandes estructuras" A su vez, Kevin Kelly nos habla de las redes organizacionales y nos dice que: "La metáfora de la organización natural hacia la complejidad es algo que se parece a una red, que es el modelo genérico de la biología".

En esencia, una red es un organismo descentralizado que no tiene fronteras muy definidas, que no tiene un centro. No existe una cabeza visible. Nadie está esencialmente a cargo de ella. Y las causas de las cosas no son lineales, porque es muy difícil saber qué causa qué.

Cuando observamos una red, tenemos la sensación de no ejercer control. Tenemos una sensación de incertidumbre, de interdependencia, incluso un sentimiento de relatividad. Es algo que está impregnando cada vez más la totalidad de nuestra cultura.

Es importante destacar que la era post industrial está marcada por la innovación de las fuerzas de producción, es así como la ciencia y la tecnología fueron las principales fuentes de productividad, para luego de la Segunda Guerra Mundial ser el conocimiento y la información, los elementos fundamentales para la generación de riqueza y de poder en la

⁷ NAISBIT John T, **Repensando el Futuro**, Edit. Norma, De Naciones-Estado a Redes, p.255.

sociedad, pero es importante destacar que la tecnología no es solamente la ciencia y las máquinas: es también tecnología social y organizativa⁸.

Es así como las bases para la productividad se sentaron en función de los factores de producción (capital y trabajo), y el uso eficaz de la energía, a través de la tecnología organizativa.

Algunos sostienen que el uso del Internet es motivo de desplazamiento de los trabajadores de sus puestos de trabajo, pero al contrario, en los momentos actuales también se debe tener en consideración la generación de servicios. También son productos generadores de empleo, lo cual ha dado lugar a una transformación en la estructura ocupacional, la misma que está caracterizada por el crecimiento de grupos sociales con educación superior, lo cual se ve reflejado en un cambio social mismo que no está limitado únicamente a la transformación de la estructura social.

Los cambios constantes que se vienen dando como hemos analizado anteriormente, son causa de la incertidumbre. Es por esto que las organizaciones tienen que acoplar sus estructuras orgánicas a la realidad, dejando de lado estructuras verticales, complicadas, por estructuras más simples y planas, en donde los niveles de comunicación sean horizontales y directos. La tendencia es a organizaciones tipo redes.

Con la globalización las organizaciones deberán extenderse virtualmente, por cuanto se amplían las participaciones en los mercados, pero indudablemente que, al buscar la productividad, esto se deriva a que tengan que ser revisados sus costos, y es por esto que lo que se busca es que se haga igual con menor cantidad de personas, utilizando la tecnología, como es el caso de la información misma que fluye a través de las redes.

Las redes están conformadas por el Internet que es un espacio libre de comunicación e interacción entre muchos con muchos, ya que la red tiene

⁸ CASTELLS Manuel, **Galaxia Internet**, Edit. Areté, 2001.

influencia en todos los ámbitos sean estos políticos, sociales, económicos, en los medios de comunicación y otros, pero la propiedad y el control sobre el acceso al Internet se va convirtiendo en el problema de la libertad de acceso.

La exclusión de las redes es otro de los problemas que se puede presentar, ya que si hablamos de una economía global y una sociedad red, donde la mayor parte de actividades humanas dependen de las redes basadas en Internet, el que las personas no tengan acceso, o sea se queden desconectadas significa que estarán marginados. Esto es lo que está generando lo que se conoce como la brecha digital.

Otro de los aspectos que hay que destacar de las redes es la integración de la capacidad de procesamiento de la información y de la generación de conocimientos en cada una de las personas, es que el aprender a aprender como proceso de toda la vida, ya que la información digitalmente almacenada, analizada sirve para producir ese conocimiento que es requerido en el momento oportuno.

La principal reestructuración que tiene que darse en las personas es en lo relacionado con el sistema educativo, para lo cual se hace necesaria una nueva pedagogía, cuya base es la interactividad, la personalización y el desarrollo de la capacidad de aprender y pensar de manera autónoma. Esto debe ir de la mano con el afianzamiento de la personalidad y el reforzamiento del carácter de las personas.

El surgimiento de las empresas basadas en la red y la individualización de los modelos de empleo plantean un nuevo reto, mismo que afecta al sistema de relaciones laborales construido en la sociedad industrial, es así como el estado de bienestar de las personas se ve afectado por esta constante incertidumbre que se vive en el día, de ahí que las personas debemos aprender a vivir en la incertidumbre.

La nueva economía requiere de la aplicación de nuevos y flexibles procedimientos de regulación institucional. El libre mercado no existe, ya que lo que se presenta es un caos económico, en el que están presentes las oligarquías que buscan la apropiación violenta del patrimonio público.

El cambio hacia redes globales informatizadas como forma organizativa del capital, la producción, el comercio y la gestión han limitado en gran medida la capacidad reguladora de los gobiernos nacionales e internacionales.

Es así como también la influencia en los mercados financieros globales se ve afectada ya que los mismos no pueden ser regulados de manera dinámica, también en lo relacionado con el medio ambiente y su manejo debido a que las oportunidades de negocio se las busca en la red. En los momentos actuales se produce una sobreexplotación de los recursos naturales y de crecimiento económico que está atentando contra el medio ambiente.

También por medio de la red podemos ampliar el conocimiento de las personas en materia de cómo podemos ayudar a que no se afecte el medio ambiente.

Para que se pueda generar una sociedad de la información en la que todos los actores o sea las personas de un país o región puedan tener acceso a la red, son los Estados en primer lugar quienes tienen que democratizar el acceso a la red, pero siempre que exista la voluntad política de hacerlo, ya que caso contrario esto no se podrá lograr, por cuanto es la corrupción la que impide a los gobiernos que las redes estén presentes en la mayoría de la población.

Las principales generadoras de riqueza son las empresas, sean estas públicas o privadas, por lo que la responsabilidad social es de estas. También quienes brindan un gran apoyo las ONG's Organizaciones Neogubernamentales como las llama Castells.

De alguna manera voluntaria o involuntariamente, las personas estamos inmersos en la red, ya que así no lo queramos, la red está relacionada con nosotros.

Para el caso de la aplicación de redes en el trabajo, esta tiene gran importancia debido a que se puede utilizar para transparentar la información de la administración pública en donde los ciudadanos puedan participar de la misma.

Las redes han generado un nuevo tipo de empresa, aquella que hace de la red su propio negocio, las empresas puntocom, así como también la transformación de los modos de producción en las empresas tradicionales, en las que se establecen redes de colaboración que permiten a todos quienes actúan en la misma sean clientes, proveedores, empleados y otros, enviar y recibir información en tiempo real y elegido. Esto se deriva en una mayor agilización de la producción, y la demanda se personaliza. Estas redes pueden ampliarse o reducirse en función de las necesidades.

En el esquema de red, la empresa tiene que valorar a sus trabajadores en función de su capacidad de aprender a aprender, es decir, procesar la información en conocimiento que trascienda en la sociedad.

La red parece estar favoreciendo a la aparición de un modelo social que Castells denomina "individualismo en red". Este consiste en que en base al Internet los individuos constituyen redes de intereses, afinidades y otros, que, de llegarse a estabilizar, pueden dar origen a las comunidades virtuales, que pueden llegar a ser tantas como lo son las comunidades reales.

El uso de los diferentes tipos de red como la LAN, o la WAN permite la formación de estas comunidades virtuales. También dentro de la estructura organizacional tenemos las oficinas virtuales en las que el trabajador no requiere ir a la empresa sino que, desde su casa, conectado por un MODEM, realiza su trabajo y lo envía hasta la oficina.

La conformación de la estructura organizacional bajo red no solamente es en cuanto a lo relacionado a la tecnología, sino también a cómo las estructuras tienen que conformarse, en donde los niveles de comunicación tienen que ser más interactivos, los niveles jerárquicos van desapareciendo. Es aquí donde se hace necesaria la estructura basada en aquello de que todos tienen que ser líderes en cada uno de sus puestos de trabajo, lo que conlleva a un nuevo tipo de responsabilidad laboral.

1.5 El cambio

La actividad humana hoy en día debe enfrentar de manera más frecuente y permanente los diferentes cambios que se presentan en todos los órdenes, bien sea en la parte de los avances científicos, tecnológicos, sociales, culturales y otros; que hacen que las formas y maneras de vivir busquen la manera de adaptarse y convivir con el cambio.

1.5.1 Conceptualización del cambio

Cada día nos estamos enfrentando a constantes cambios: sean tecnológicos, científicos, económicos, organizacionales, del comportamiento de las personas, político y social; que afectan a las empresas de diferente manera, por lo que es importante que para que estos impactos generados por los cambios sean atenuados y para que se los pueda enfrentar se debe tener la preparación y los conocimientos adecuados.

Cambio es hacer las cosas de manera diferente. En la última década los cambios que se han dado tienen un mayor alcance que aquellos cambios generados en miles de años atrás. A los cambios se los denomina: reingeniería, gestión de la calidad total, reestructuración, cambio en la cultura organizacional, pero la meta es la misma: conseguir ser más competitivos en un mercado cambiante.

Cuando se habla de una reingeniería se refieren a un cambio radical en el diseño de los procesos de una empresa o algunos de ellos, es partir de cero, estos cambios se refieren al aspecto tecnológico, estructural y del personal.

La Gestión de la Calidad Total es valida para los cambios de manera gradual y continua, deberá tener una estructura descentralizada, limitada especialización en el trabajo, un amplio tramo de control, se deben formar equipos multidisciplinarios capacitados, tener un sistema de recompensas que aliente la consecución de los logros, con lo que los procesos serán más eficientes.

Pero se tiene que estar conscientes de que los cambios no son en el corto plazo; requieren al menos de un plazo mediano, ya que la premura puede conducir a suprimir algunos pasos que son vitales para el cambio, por lo que se pueden generar resultados no satisfactorios en relación con la meta propuesta.

Es posible que nuestra falta de experiencia en la renovación de organizaciones sea la causa de que hasta las personas más capacitadas suelen cometer por lo menos un error grave.

1.5.2 Etapas para transformar la organización

Kotter⁹ señala las ocho etapas para transformar la organización:

1. Crear un sensación de urgencia

Examinar la realidad del mercado y de la competencia.

Identificar y debatir las crisis, las crisis potenciales o las principales oportunidades.

2. Formar una poderosa coalición directiva

Organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio.

Animar al grupo a que trabaje como conjuntado equipo.

⁹ KOTTER John, **Gestión del Cambio**, Harvard Business Review,

3. Crear una visión

Crear una visión que ayude a dirigir los esfuerzos de cambio.

Desarrollar estrategias para alcanzar la visión.

4. Comunicar la visión

Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias.

Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición directiva.

5. Potenciar a otros para poner en práctica la visión

Deshacerse de los obstáculos para el cambio.

Cambiar los sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión.

Promover la asunción de riesgos y de las ideas, actividades y acciones no tradicionales.

6. Planificar la obtención de éxitos a corto plazo

Planificar mejoras visibles de los resultados.

Obtener dichas mejoras.

Reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mejorías.

7. Consolidar las mejorías y producir más cambios todavía

Aprovechar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.

Contratar, ascender y formar empleados que puedan poner en práctica esta visión.

Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

8. Institucionalizar nuevos métodos

Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa.

Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y su sucesión.

A esto debemos sumar el hecho de construir la visión de su empresa que nos menciona James C. Collins y Jerry I. Porras¹⁰, en el que manifiesta que

¹⁰ COLLINS James y PORRAS Jerry, **Gestión del Cambio**, Harvard Business Review.

las empresas que disfrutan de un éxito duradero tienen un **propósito esencial** y unos **valores esenciales** que permanecen constantes, mientras que sus estrategias y sus prácticas se adaptan incesantemente a un mundo cambiante. La infrecuente capacidad de equilibrar la puesta en práctica de manera consciente, está estrechamente relacionada con la capacidad de elaborar una visión.

La visión ofrece orientación acerca de lo que se debe conservar y lo que se debe cambiar. Visión que se encuentra estructurada en función de la **ideología esencial** que a su vez está conformada por los valores esenciales y el propósito esencial de la organización, y el **futuro imaginado**.

Ideología esencial La ideología esencial tiene relación directa con la vida misma de la empresa. Está compuesta por valores esenciales y propósitos esenciales.

- Los valores esenciales son los principios y postulados esenciales y duraderos de la organización: los valores que estaría dispuesta a defender, aunque se convirtiesen en una desventaja competitiva; el propósito esencial es la razón fundamental que tiene la empresa para existir. Los cambios en el entorno no deben influir en los valores esenciales
- Propósito esencial. Es la razón de ser de la organización. Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la empresa. No sólo describe la producción de la organización o de los clientes a los que se dirige; refleja el alma de la organización. El propósito esencial vendría a ser la Misión de la empresa.

Para poder definir la ideología esencial es importante realizar un análisis interno de la organización (debilidades y fortalezas) y es por esto que cada una de las organizaciones tiene su propia Misión.

El futuro imaginado. Para poder establecer el futuro o sea el punto referencial en donde quiere estar la empresa, o como quiere verse la empresa en una cantidad determinada de años, se deben fijar los objetivos, pero a su vez estos tienen que relacionarse con las experiencias empresariales tanto propias como ajenas, y tiene que ser fijada de manera clara.

Está compuesto por dos elementos: un objetivo audaz y un plazo de cumplimiento, el futuro imaginado es paradójico en cierta medida, ya que transmite concreción, algo visible, vivido y real. Por lo tanto es necesario tener Objetivos Grandes, Audaces y Descabellados – OGAD – en el plano de la Visión. En estos OGAD, es donde se sustenta la visión futurista que tengan los empresarios, ya que es allí en donde se plasman los sueños, esperanzas y aspiraciones de todos quienes integran la organización, pero estos sueños y esperanzas tienen que buscar ser realizables en el largo plazo, esto es 3 años.

La visión, al igual que la misión, tienen que ser conocidas, y aceptadas por todos los que integran la organización, ya que de esta manera se puede establecer el compromiso e involucramiento que requiere la organización a fin de concretar dicha misión y visión de manera efectiva. La ideología o misión empresarial es el resultado del descubrimiento; en cambio la visión, o futuro imaginado, es el resultado de la creatividad.

1.5.2.1 Integración de la visión y de valores dentro de un marco estratégico

Es de suma importancia la integración de la visión con los valores de la organización del futuro, ya que esta permitirá satisfacer las necesidades de clientes, empleados, inversionistas, y la sociedad.

Esta visión se basa en que la organización, al estar conformada por sistemas fuertes, estos tienen Objetivos tangibles tales como: rentabilidad, crecimiento de las ventas, servicio, calidad, liderazgo en el mercado y otros, que conducen hacia el control de: planificación, políticas,

procedimientos y recompensas. En cambio las organizaciones con sistemas flexibles o "blandos" tienen valores que son intangibles tales como: adaptabilidad, agresividad, autonomía, mente abierta, prudencia, equidad, integridad moral y otros, que conducen a los compromisos: significado compartido, sentido de pertenencia, marcos de referencia, lo cual se deriva en las conductas requeridas de los trabajadores.

1.5.3 Administración del Cambio

La gestión del cambio está en hacerlo de manera planificada; esto es cambiar las actividades que son intencionales y orientadas a una meta, cambios relacionados con la estructura organizacional, la tecnología, y las personas.

Para que el cambio se produzca en cualquier organización, todos sus miembros tienen que empezar a pensar, sentir o hacer algo de una manera diferente; esto representa para muchos de los administradores el proceso más costoso de la organización.

El cambio consiste en gestionar la dinámica, no los elementos; por lo que el desafío del cambio es el de innovar el trabajo mental, no en repetir el trabajo realizado en el mundo material, lo que hace que las personas deban pensar de manera estratégica, aprendan a reconocer las pautas y anticiparse a los problemas y oportunidades antes de que estos ocurran.

En muchas organizaciones en las que se busca que el cambio se de en las personas únicamente, ha representado un proceso más, sin ninguna trascendencia, lo cual ha generado ingentes gastos a las empresas; es así como, si analizamos algunas empresas del sector público ecuatoriano, han implementado programas de cambio, pero estos o no han tenido resultado alguno o ha sido mínimo, ya que en muchos de los casos las personas involucradas en el cambio se resisten, o en otro de los casos los programas no han sido lo suficientemente claros por falta de comunicación, y de tener claro lo que se persigue con dichos cambios.

Jaenie Duck¹¹ afirma que los directivos necesitan una nueva manera de concebir la gestión del cambio en las actuales organizaciones del conocimiento. En vez de desglosar al cambio en pequeños elementos – gestión de la calidad total, reingeniería de procesos, mayor participación y capacidad de decisión de los empleados- para después gestionar estos elementos, los directivos tiene que empezar a pensar en que gestionar el cambio es supervisar una dinámica.

Cuando se está en el proceso del cambio es cuando con mayor facilidad afloran los rumores por lo que es aquí cuando los directivos deben tener presente una comunicación coherente y clara, que los mensajes que son enviados a los trabajadores sean repetitivos con lo que se logrará la consecución de lo propuesto en la comunicación.

El cambio empieza con la visión empresarial; para lo cual se hace necesario que los integrantes de la organización en primer lugar, tengan claro esta nueva visión y en segundo lugar sea aceptada, a fin de que se puedan comprometer con el cambio actitudinal, lo que conllevará a un cambio en el comportamiento y esto ayudará a que se obtengan mejores resultados empresariales.

El cambio se logra de manera conjunta, no se puede dejar a las personas aisladas, ya que es el conjunto de directivos, administrativos, trabajadores y empleados los que buscarán el cambio, pero trabajando en equipo.

Es necesario preparar a las personas para el cambio, a fin de capacitarlos en los temas que les son desconocidos, es por esto que es importante trabajar sobre el conocimiento.

Las personas creen en la dirección por su comportamiento, sus acciones y sus resultados, ya que ellos los llevan a la conclusión de que el programa funciona, de allí la importancia del comportamiento de las personas dentro

¹¹ DUCK Jeanie, **Gestión Del Cambio**, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.

de la organización a fin de poder lograr el éxito deseado con respecto a los cambios planteados.

Si el cambio está dado por las personas, ya que son ellas las principales protagonistas, y si el comportamiento de las mismas influye en los cambios a realizarse, es importante entonces considerar a las personas como individuos; esto es indivisibles en cuanto a sus sentimientos y comportamientos; de allí la importancia que tiene el trabajar sobre estos dos aspectos para entender a las personas, ya que no se pueden desdoblar, esto es, ser unas en el lugar de trabajo, y otras en su hogar. Es por esto que la gestión del cambio debe ser hacia la persona integral, sentimientos y comportamientos.

Tracy Goss, Richard Pascale y Anthony Athos¹², en sus escritos sobre la reinención, "Arriesgar el presente por un futuro sólido" manifiestan que, todos los directores ejecutivos saben cómo se crean equipos multifuncionales, cómo se reducen los defectos y cómo se modifican los procesos operativos para reducir los costos y mejorar los resultados. Sin embargo, con demasiada frecuencia estas actividades no ofrecen sino un cambio progresivo. Los directivos que busquen una modificación más radical de las capacidades de sus organizaciones no tienen que mejorarse; tienen que reinventarse. La reinención no consiste en cambiar lo que es, sino en crear lo que no es.

Se debe tener presente que las empresas son el resultado del pasado, por lo que las empresas no pueden desatenderse del pasado y el presente para proyectar el futuro en base a las experiencias, pero esto se consigue en función de un liderazgo colectivo, debido a que los cambios surgen del interior de la organización.

Lo esencial para el proceso de cambio es la autoevaluación. Chris Argyris¹³ manifiesta que tanto las empresas como las personas caen presas de un afán de seguridad, lo que les hace mantener en el estado actual de cosas.

¹² GOSS Tracy, PASCALE Richard y ATHOS Anthony, **Gestión del Cambio**, Harvard Business Review.

¹³ ARGYRUS Chris, **Gestión del Cambio**, Harvard Business Review, Edit. Deusto.

Al buscar el origen de cualquier problema, siempre miran fuera de sí mismos y, con frecuencia, fuera de la empresa, echando la culpa al cliente, a la imprecisión de los objetivos estratégicos, o a la imprevisibilidad del entorno. No obstante en opinión de Roger Martin¹⁴, las organizaciones al estar compuestas por individuos y estos como son inseguros volverán a la organización insegura, lo que hace que la misma se defienda del cambio; por lo que, el gestor del cambio tiene que conocer las prácticas organizacionales que se desarrollan en un contexto de inercia.

1.5.3.1 Resistencia al Cambio

Generalmente nos preguntamos ¿Por qué los empleados se resisten al cambio? Paúl Strebel¹⁵ manifiesta que, a pesar del mejor de los esfuerzos de los altos directivos, es muy frecuente que las iniciativas importantes de cambio fracasen debido a que tanto los directivos como los trabajadores tienen diferentes percepciones sobre el cambio. Para muchos empleados, el cambio es una cosa perturbadora e inquietante, por lo que el cambio tiene que darse con la participación de todos.

Para esto es importante que se den los compromisos y pactos entre directivos y trabajadores a fin de que los objetivos, metas y recompensas estén claros, recompensas que deben cumplirse una vez realizados los cambios, ya que si se incumplen se crea desconfianza, desmotivación y falta de credibilidad.

A estos compromisos y pactos Paúl Strebel los denomina compactos personales, los mismos que tienen tres dimensiones: formal: aspecto familiar de la relación entre los trabajadores y la empresa, psicológica: aspectos de la relación laboral que están implícitos como la confianza y la lealtad, y social: es la cultura de la empresa, los compromisos de esta con sus trabajadores manteniendo coherencia entre lo que se dice y se hace.

¹⁴ MARTÍN Roger, **Gestión del cambio**, Harvard Business Review, Edit. Deusto.

¹⁵ STREBEL Paúl, **Gestión del Cambio**, Harvard Business Review, Edit. Deusto.

De ahí la importancia de que la administración busque homogenizar a la organización, de manera especial en los momentos actuales, en donde las mismas están conformadas por individuos de diferentes culturas; para esto es importante que a los conflictos generados por la falta de acuerdos, se busquen soluciones en el plano formal, esto es recurriendo a las normas empresariales, y a las leyes de los diferentes países.

El cambio tiene que estar fundamentado en los resultados de ahí que Roberth H. Schaffer y Harvey A. Thomson¹⁶, propugnen el método de: programas de mejora impulsados hacia los resultados, que centran su atención en la obtención de mejoras operativas concretas y susceptibles de medición en un plazo de unos meses. Este método difiere del método basado en actividades, el mismo que tiene políticas amplias, y en donde los preparativos conllevan demasiado tiempo.

Los cambios basados en resultados requieren poca inversión, así como lo que se busca es la optimización de los recursos, para que de esta manera la organización pueda ser competitiva, en cuanto a calidad, precio y oportunidad.

Existen tres razones por las que las personas se pueden resistir al cambio:

- Incertidumbre.
- Preocupación por pérdidas personales.
- Creencia de que el cambio no es beneficioso para la organización.

1.5.3.2 Técnicas para reducir la resistencia al cambio

- Educación y comunicación. Se logra disminuir la resistencia al cambio si se comunica la lógica del cambio a los empleados, la desinformación genera resistencia.
- Participación. Si las personas son partícipes del cambio, es poco probable que se resistan al cambio, ya que esto conllevará al involucramiento y compromiso.

¹⁶ SCHAFFER Roberth H. y HARVEY Thomson A., **Gestión del Cambio**, Harvard Business Review, Edi. Deusto.

- Gestoría y soporte. El gestor del cambio tiene que facilitar todos los medios para que el cambio se realice con la menor resistencia posible, para esto se puede dar vacaciones por un tiempo al personal, capacitarles en nuevas habilidades. La desventaja es que requiere de tiempo y dinero.
- Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a influir en las personas, manipulando los hechos para hacerlos más atractivos, ocultar información perjudicial y atenuar los rumores. La cooptación es una forma de manipulación y de participación, en la que se intenta "comprar" a los líderes de un grupo de resistencia para ofrecerles un rol clave en el proceso de decisiones.
- Coerción. El uso de amenazas directas contra los que se resisten al cambio.

La base del cambio es la innovación, que no es otra cosa que la generación de ideas en la mente humana, ideas que son fruto de la creatividad, la misma que se realiza en el lóbulo derecho del cerebro humano, y que está en función de la información que reciba, para luego transformarla en conocimiento tanto intelectual como emocional.

La innovación, al ser el resultado de la generación de ideas, no tiene límites, ya que las únicas barreras que se pueden presentar son las mentales que el mismo ser humano se ponga, en actitudes tales como: "no se puede", "es imposible", "eso está fuera de la lógica", "no se meta en cosas desconocidas", "no tiene solución", mantener lo tradicional y convencional.

Existe una relación directa entre la dinámica económica, y el nivel de innovación empresarial, las regiones y los países, ya que la competitividad se basa en el desarrollo de la innovación y mucho más en las de base tecnológica, ya que esto marca las ventajas competitivas.

Shumpeter¹⁷ manifiesta que “El punto esencial que hay que tener en cuenta, al actuar en un sistema capitalista, es que nos enfrentamos con un proceso evolutivo, el cual se impulsa y mantiene en movimiento por los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización, en resumen, por la renovación permanente de los procesos, recursos, métodos, mercados, energía, estructuras y movimientos”.

Seiji Naya¹⁸ plantea como “los consumidores se desplazan más desde los productos de baja tecnología a los de alta tecnología, y desde los bienes y servicios con gran intensidad de recursos a aquellos con gran intensidad de conocimientos”.

1.6 El Desarrollo Organizacional

Es considerado como un proceso que involucra cambio en un sistema social, el mismo que implica el cambio del gestor de, o agente (individuo o grupo que actúa como el catalizador del cambio); comprende las técnicas para modificar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales; se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización. En el sentido que éste está formado por una multitud de

¹⁷ SHUMPETER J.A., **Teoría del desenvolvimiento económico**, Cuarta edición, Fondo de Cultura Económico, México, 1967.

¹⁸ SEIJI Naya, **Lecciones sobre desarrollo**. Un estudio comparativo de Asia y América Latina, Centro Internacional para el Desarrollo Económico, 1993

dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen en particular los componentes del clima.

La mejora que se busca es relaciones humanas y su grupo, tratando de que sean las más eficientes. En el aspecto económico relacionando con el costo-beneficio. En la forma de liderar, es decir, siempre está relacionando los valores, las actitudes, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, por lo que el Desarrollo Organizacional se concentra en el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el potencial humano de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el potencial humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de conflicto.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la organización.

1.6.1 El proceso del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un proceso que se basa en:

- **Recolección y análisis de datos.** Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.
- **Diagnóstico organizacional.** Una vez que se han recogido los datos, hay que analizarlos y diagnosticar para identificar los problemas y sus probables consecuencias, y establecer las estrategias para hacer frente a dichos problemas, por medio de los planes a ejecutar.
- **Acción de intervención.** Es la implementación de las estrategias, este proceso es continuo. Esta etapa puede ser llevada a cabo mediante diferentes técnicas que se mencionan más adelante.
- **Evaluación.** Luego de que se ha llevado a cabo la intervención, surgen nuevos problemas a los que hay que ir nuevamente diagnosticando o realizando cambios en los planes conforme avanza la intervención.

1.6.2 Técnicas de gestión del Desarrollo Organizacional

Para poder generar un Desarrollo Organizacional planeado se requieren de las siguientes técnicas que deben ser consideradas por los gestores del cambio.

- Entrenamiento en sensibilización. Es la técnica más antigua del Desarrollo Organizacional. Esta técnica es para el desarrollo organizacional del individuo, se la denomina T-Groups o grupos de entrenamiento, se pretende cambiar el comportamiento a través de una interacción no estructurada.
- Análisis transaccional. Es el Desarrollo Organizacional para dos o más personas, busca el autodiagnóstico de las personas. Se basa en la realización de un cuestionario sobre las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre diversos temas tales como: toma

de decisiones, efectividad de la comunicación, interrelación de los procesos, satisfacción con la empresa, con el trabajo, con los compañeros, con los supervisores. Luego, se dan a conocer los resultados y se buscan soluciones a los problemas que surjan de la entrevista.

- Consultoría del proceso. Se utiliza en equipos o grupos. Consiste en contratar un consultor externo a fin de que pueda identificar los problemas que se han generado en cuanto lo que sucede en el entorno personal, lo que pasa en el interior de cada persona, y lo que pasa entre la persona y el resto del grupo, luego de esto, el consultor hace de guía para la solución de los problemas, solución que nace de cada una de las personas.
- Integración de equipos. La interacción de equipos permite generar una mayor confianza y apertura entre los integrantes del equipo, esto se debe aplicar en procesos que son interdependientes, cuyo objetivo es lograr una mejora en los esfuerzos coordinados de cada uno de los integrantes del equipo. Para esto se debe fijar una meta, desarrollar relaciones interpersonales, tener claro el papel de cada uno de los integrantes del equipo, y realizar un análisis del proceso del equipo.
- Desarrollo intergrupalo. Es una técnica de confrontación para dar solución a la disfuncionalidad de los equipos. Es necesario el desarrollo intergrupalo que busca el cambio en las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros. Para esto es necesario que cada grupo elabore un listado de las percepciones que tienen ellos de los otros grupos; la percepción que creen que tendrán de ellos los otros grupos, y las percepciones sobre si mismos, luego, cada grupo expone los listados y se buscan similitudes y diferencias, para luego proponer soluciones a las diferencias.

- Retroalimentación de datos. Empleado en el Desarrollo Organizacional de la organización como un todo. Es una técnica del cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba la persona, mayor será la posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación de datos sirve para realizar un aprendizaje de nuevos datos sobre sí mismo, sobre los demás, de los procesos y de la dinámica de la organización.

1.6.3 El Aprendizaje como factor del Desarrollo Organizacional

Otro de los factores que influyen en el Desarrollo Organizacional es el Aprendizaje, esto es el que la empresa haya desarrollado la capacidad de adaptarse al cambio de manera continua.

1.6.3.1 Las características de las organizaciones de aprendizaje

Hay una visión compartida en la cual todos están de acuerdo.

- Las personas desechan las formas viejas de pensar y las rutinas estandarizadas que se usaban para solucionar problemas.
- Se considera que todos los procesos organizacionales, actividades, funciones e interacciones con el ambiente son parte de un sistema de interrelaciones.
- La gente se comunica abiertamente con los demás, sin temor.
- La gente tiene el sentido de la subordinación del interés individual o departamental al del interés común o empresarial.

1.6.3.2 Pasos para un Aprendizaje con éxito

Para que el aprendizaje sea llevado a cabo con éxito se deben observar los siguientes pasos:

- Los administradores y todos aquellos involucrados deben estar altamente comprometidos.

- Las personas involucradas deben manejar la información avanzada que les permita conocer qué va a pasar y por qué deben ejecutar lo que se les solicita.
- El esfuerzo (especialmente el sistema de evaluación y recompensas) debe estar conectado a otras partes de la organización.
- El esfuerzo necesita estar dirigido por gerentes de primera línea y asistidos por agentes de cambio, si es necesario.
- El esfuerzo debe basarse en un buen diagnóstico, y debe ser consistente con las condiciones de la organización.
- La administración debe permanecer comprometida a través de todos los pasos, desde el diagnóstico a la implementación y evaluación.
- La evaluación es esencial y va mucho más allá de preguntarle a la gente cómo se sintió al realizar este esfuerzo.
- La gente debe ver claramente la relación entre esfuerzo, misión, visión y objetivos de la organización.
- El agente de cambio debe ser competente, de ser requerido.

Marylin Ferguson¹⁹ anota que “Nadie puede convencer a otro que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales”

Efectivamente los cambios tienen que nacer de la voluntad de las personas para cambiar primero su voluntad, carácter y deseos, y luego este cambio repercutir en el resto de la organización, mismo que influye de manera notable en el ambiente o clima organizacional.

Es por esto que con la aplicación de los hábitos que menciona Covey se logrará que la gente, al ser más efectiva, esta efectividad trascienda en la organización, y esta a su vez en el servicio a los clientes.

¹⁹ FERGUSON Marylin, **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**, Edit. Paidós, 1996, p. 77.

❖ **La proactividad**

No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. En las personas proactivas su fuerza impulsiva reside en los valores.

Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros. Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además nos da poder para crear circunstancias.

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Siempre queremos que los cambios acontezcan afuera de nosotros, para luego nosotros cambiar, que el problema siempre son los demás, que nosotros casi siempre somos los que tenemos la razón; pero si analizamos un poco más veremos que el problema muchas de las veces somos nosotros y no el entorno.

El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia afuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo ser más ingenioso, más creativo, más diligente, más cooperativo.

❖ **Empiece con un fin en la mente**

Aquí actúan los principios del liderazgo personal, dentro del cual tenemos un centro de principios. Sabiendo que los principios son verdades profundas, fundamentalmente verdades clásicas, denominadores comunes. Los principios no cambian; lo que cambia es la comprensión que de ellos tenemos.

Así Frankl sostiene que nuestra misión personal, "no la inventamos sino que detectamos nuestra misión en la vida. Creo que todos tenemos un monitor o sentido interno, una conciencia moral".

Luego, es importante realizar el enunciado de la misión organizacional, misión que debe surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo. Sin participación no hay compromiso.

❖ **Establecer primero lo primero.**

Esto está basada en la administración personal, por lo que se hace importante anotar, por ejemplo, dentro de la administración del tiempo, aplicando el “principio de Pareto”: el 80 por ciento de los resultados proviene del 20 por ciento de las actividades.

Cuando hablamos de personas debemos hablar de efectividad y no de eficiencia ya que la misma se refiere a las cosas. Sabiendo que la clave de la administración efectiva es la delegación. Toda delegación se basa en la confianza, constituyéndose la confianza en la forma más elevada de la motivación humana como se manifestó en líneas anteriores.

El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos. Cuando la confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

Para que la confianza cada vez se vea acrecentada es necesario:

- Comprender al individuo. “trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti”
- Prestar atención a las pequeñas cosas.
- Mantener los compromisos.
- Aclarar las expectativas.
- Demostrar integridad personal.
- Disculparse sinceramente cuando se comente un error.
- Las leyes del amor y las leyes de la vida.
- La rebelión es un nudo del corazón, no de la mente.

❖ **Piense en ganar / ganar**

Se basa en el liderazgo interpersonal de ganar-ganar, es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en

todas las interacciones humanas. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Ve como un escenario cooperativo no competitivo.

Ganar / ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tú éxito o el mío, sino de un éxito mejor, de un camino superior.

❖ **Primero comprender para después ser comprendido**

El primero comprender para luego ser comprendido, este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

Dentro de la comunicación, uno de los aspectos más importantes es el saber escuchar a las personas, ya que el momento en que sepamos escuchar podremos comprender de mejor manera los mensajes que se nos transmiten, tanto a nivel personal como organizacional.

La escucha empática es importante de aquí nace el que se debe primero comprender este es un cambio de paradigma, ya que nosotros primero estamos acostumbrados a que se nos comprenda. La mayor parte de personas no escuchamos con la intención de comprender, sino para contestar.

La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10 por ciento de lo que comunicamos está representado por las palabras, el 30 por ciento se transmite a través de diversos sonidos y el 60 por ciento restante es lenguaje corporal. En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico.

Después de las necesidades de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

❖ **Sinergia**

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Sinergia no es más que el todo como suma de las partes

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos.

Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree.

❖ **Afile la sierra**

Principios de autorrenovación equilibrada. Este séptimo hábito consiste en la capacidad de producción personal. Significa preservar y realzar el mayor bien que un ser humano posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza humana: la física, la espiritual, la mental y la social / emocional.

❖ **Encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya**

Este hábito constituye el camino hacia la vertiente enormemente prometedora de la realidad de hoy. Contrasta con el dolor y la frustración. En el fondo es una realidad eterna. Es la voz del espíritu humano: lleno de esperanza y de inteligencia, fuerte por naturaleza, con un potencial inagotable para servir al bien común. Esta voz también engloba el alma de

las organizaciones que sobrevivirán, prosperarán y tendrán un impacto profundo en el futuro del mundo.

En la actualidad la competencia entre las organizaciones ha llevado a que la personas produzcan más a cambio de menos, dejando de lado el uso de los talentos y la inteligencia de las personas, ya que únicamente las organizaciones han dado una mayor importancia al desarrollo tecnológico en lugar del desarrollo de las personas en las organizaciones, por lo que dichas personas no se sienten realizadas, ni estimadas.

Piense en el poder integral del modelo de persona completa (cuerpo, mente, corazón y espíritu). Se basa en las cuatro inteligencias / capacidades IM- Inteligencia Mental, IE- Inteligencia Emocional, IF- Inteligencia Física, y IES- Inteligencia Espiritual. Representa las cuatro motivaciones / necesidades básicas de la vida: vivir, amar, aprender, dejar un legado. Representa los cuatro atributos del liderazgo personal: visión, disciplina y pasión, gobernadas por la conciencia. Y, finalmente representa estos cuatros atributos generales de las organizaciones en forma de cuatro roles: modelado, exploración, alineamiento y facultamiento; las personas no solamente debemos contentarnos con el saber o el conocer, sino que debemos trascender en base a este conocimiento o saber, ya que, el cómo lo utilicemos para beneficio de la sociedad nos permitirá llegar a la sociedad de la sabiduría que es la que surge después de la sociedad de la información, sociedad que abarca un gran número de países.

El proceso de cambio organizado se manifiesta en el desarrollo organizacional, por lo que para que tenga la eficacia necesaria con altos niveles de confianza, se basará en la previsibilidad y la capacidad. Es por esto que cuando se presentan cambios en la organización esta confianza puede sufrir deterioros. En el capítulo No. 2 revisaremos la motivación como una herramienta básica de la administración moderna para poder generar desarrollo organizacional.

1.7 Conclusión

Las diferentes teorías sobre el comportamiento organizacional y el cómo enfrentar el cambio que se ve reflejado en el desarrollo organizacional permiten una mejor manera de que las organizaciones enfrenten la incertidumbre y acoplen sus estructuras a las necesidades de los clientes y por ende las formas de producción, mismas que tienen que ser eficientes para poder competir en un mundo globalizado.

La evolución de las teorías del comportamiento organizacional conceptualizadas por los diferentes autores, se viene dando como los avances en los diferentes campos del quehacer humano, así tenemos que partiendo de la teoría de las relaciones humanas, la dinámica de grupo, de las decisiones, el liderazgo, las contingencias, los sistemas, el comportamiento, hasta llegar a la sociedad red, que es la forma de comportamiento que nos permite fundamentar el presente trabajo, ya que las organizaciones deben acoplar sus estructuras en base a redes, teniendo como eje fundamental el cliente tanto interno como externo, pero sin descuidar los otros actores como son los proveedores, y otros, y siendo la base fundamental el Internet para transformar la información en conocimiento, característica principal del trabajador del conocimiento.

Los cambios hoy en día son más frecuentes y rápidos, lo que hace que las organizaciones busquen adaptarse y puedan enfrentar el futuro con una carga de riesgo menor, las empresas tienen que manejar el cambio como algo normal y rutinario, su adaptación requiere de la participación de todos quienes conforman la organización en base al compromiso e involucramiento, para así poder vencer la resistencia que genera todo cambio, constituyéndose la gestión del cambio en una estrategia competitiva de cada organización, por lo que su aplicación variará dependiendo del tipo de organización y de sus objetivos, metas, misión y visión.

Siendo la base fundamental del comportamiento organizacional las personas con sus actitudes y comportamiento, es necesario saber como armonizar dichos comportamientos para generar un clima organizacional adecuado, ya que las personas deben entender, participar y adaptarse al cambio, con sus actitudes que deben ser positivas en base a crear hábitos que les permitan ser altamente efectivas.

CAPÍTULO No. 2

LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito” Aristóteles.

Introducción

En este capítulo analizaremos la motivación su filosofía y conceptualización, el ciclo motivacional, las teorías de la motivación de los individuos y de los procesos, y sus factores, ya que la motivación en los momentos actuales es de vital importancia tanto a nivel personal como organizacional ya que las personas cada día nos enfrentamos a situaciones diversas y cambiantes, es por esto que la generación de incertidumbre es cada día mayor, constituyéndose la motivación en la herramienta para hacer frente a la incertidumbre.

2.1 Filosofía y Concepto de la Motivación

Toda actividad humana consciente es motivada. Las personas buscan en el día a día satisfacer sus necesidades, existentes y que las va descubriendo, lo que se crean son los satisfactores de estas necesidades. La motivación no solamente se refiere al ámbito personal sino también al organizacional.

La motivación, al ser un fenómeno psicológico, está estrechamente relacionada con el comportamiento de las personas, y dado que cada persona tiene diferentes comportamientos dependiendo de los aspectos internos como del entorno, tales como la cultura y el clima organizacional, esto hará que los niveles de motivación sean correspondientes a cada tipo de comportamiento, así, cada persona tendrá sus propias motivaciones.

Los elementos motivadores que nacen del interior de las personas están relacionados con los valores, los principios, las expectativas, los motivos por que conseguir logro y poder. Los motivadores externos se relación con el aspecto económico: reconocimientos, promociones, y otros beneficios.

El término motivación lo introdujo James Mill a principios del siglo XIX. "se genera un estado peculiar que, como es una tendencia a la acción, se denomina propiamente motivo". Por su parte, Emmanuel Kant llamó "voluntad" a este concepto, la última de las tres categorías psicológicas principales; las otras dos eran el conocimiento (cognición) y el sentimiento (emoción).

Los psicólogos, dice Cohen, clasifican actualmente los motivos en primarios y secundarios. Los motivos primarios son siempre innatos y tienen bases fisiológicas (como el hambre y la sed). Los motivos secundarios (como la tendencia al dominio social) no son directamente necesarios para la preservación del individuo o la continuación de la especie, y se clasifican en sociales y personales. Los motivos sociales son relativamente dependientes de los grupos sociales y de la dinámica social; los motivos personales, por el contrario, son relativamente independientes de los grupos sociales y de la dinámica social.

Utilizaremos los conceptos del consultor colombiano Fernando Toro Álvarez que manifiesta lo siguiente:

"La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las personas y, casi siempre, bajo su control consciente. Dentro de estos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación. Ellos se relacionan entre sí en el proceso de determinar el desempeño" (Toro, 1992, p.132)

La motivación es el elemento fundamental para que las personas sean creativas, potencialicen sus habilidades y destrezas, y así puedan transformar la realidad actual. Con estas afirmaciones, Toro Álvarez nos enfrenta al hecho de que no podemos reducir el concepto de motivación a un asunto puramente utilitarista como éste: ¿De qué manera hago que la gente trabaje más, más barato y con menos rotación?

La motivación debe ser entendida desde el plano humano. No se la debe tomar como un simple intercambio de bienes en el que las personas entregan su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración, sino para trascender y tener una concepción del ser humano como un todo integrado.

De acuerdo al nivel en el que las personas se sientan comprometidas con la organización se podrá decir están motivadas, lo que permite que alcancen niveles altos de eficiencia en su trabajo; lo contrario, la falta de motivación, produce en las personas una baja productividad.

¿Por qué trabaja la gente? Las personas trabajan en primer lugar para poder conseguir dinero, ya que con el dinero se pueden obtener los satisfactores de las necesidades, (de manera especial los relacionados con los motivos o necesidades básicos), y si las personas no pueden conseguir satisfacer estas necesidades que son las más elementales, les generará frustración y por ende desmotivación

Una definición más reciente señala que el trabajo es una actividad social por excelencia, una parte definida de la vida humana²⁰. Por esto se teme al desempleo, pues desvincula al individuo de la vida en comunidad. Desde esta nueva perspectiva, el trabajo como actividad social cumple dos funciones básicas: a) producir los bienes que la sociedad necesita, y b) hacer participar al individuo del sistema de relaciones sociales que existen en su mundo cotidiano.

²⁰ MC GREGOR Douglas, **El aspecto humano de las empresas**, México D.F. Editorial Diana 1969.

La motivación es la base para la generación de la satisfacción, ya que las personas lo que buscan es la satisfacción plena de sus necesidades. La motivación impulsa hacia la satisfacción, la satisfacción es el resultado de la motivación.

Es de suma importancia el hecho de que si sabemos motivar a las personas que integran las organizaciones, estas podrán obtener los resultados que se han planteado, una organización motivada lo es porque se ha motivado a cada uno de sus integrantes.

2.2 El Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende, descargará la tensión provocada por dicha tensión.

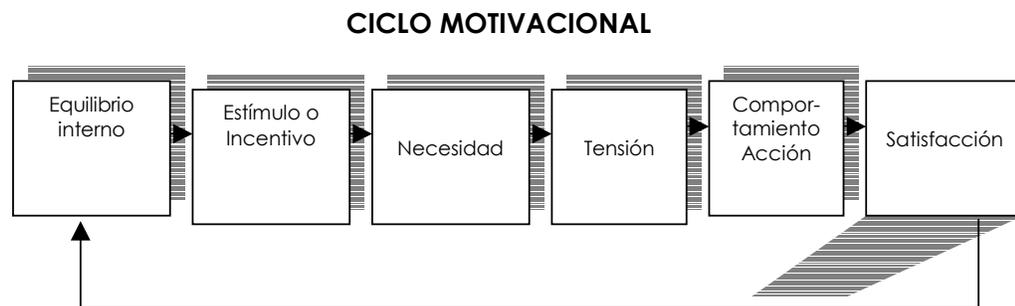


Fig. 1

Fuente: Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Edit. Mc Graw Hill, Quinta Edición, pag.70

El ciclo motivacional se puede entender de la siguiente manera: cuando las personas satisfagan sus necesidades tendrían una compensación, caso contrario frustración. Cuando se presenta la frustración de una necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento en la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al

no hallar una salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, estrés).

2.3 Teoría de la motivación de los individuos

Al examinar cada una de las teorías de la motivación es necesario recordar que las diferencias culturales son importantes y deben ser consideradas. Aquello que ha provocado ser un excelente y poderoso motivador con un contexto o en un país, en otro contexto o país puede constituirse en un fracaso.

2.3.1 Teoría de las necesidades según Maslow

Maslow²¹ parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades. La teoría de Maslow está basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas. Maslow manifiesta que las necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

²¹ MASLOW Abraham, "A Theory of Human Motivation", en Psychological Review, pp. 370-396, Julio de 1943.

Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow

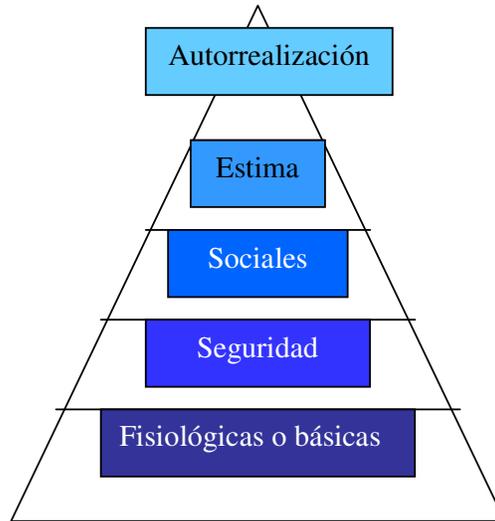


Fig. 2

Fuente: Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Edit. Mc Graw Hill, Quinta Edición, pag.72

2.3.2 Teoría de los dos factores, de Herzberg

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg²² basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg la motivación humana depende de dos factores: Higiénicos y Motivacionales.

2.3.3 Teoría de la existencia, relación y crecimiento o ERG

Clayton Alderfer²³ sostiene que existen tres grupos de necesidades: Existencia, Relación y Crecimiento, estas se corresponden con las necesidades de Maslow, pero no requieren ser satisfechas en forma ordenada como plantea Maslow en su teoría, constituyéndose en variables para la satisfacción de las necesidades la educación,

²² HERZBERG Frederick, **Work and Nature of Man**, Cleveland, The World Publishing, 1996.

²³ ALDERFER Clayton, **Comportamiento Organizacional**, Stephen Robbins, VIII Edición, Edit. Pearson

antecedentes familiares y el ambiente cultural. Esta teoría hace sugerencias importantes a los gerentes en el sentido de que tienen mucha relación con la conducta, lo que permite tener una reorientación de los esfuerzos de los trabajadores para la satisfacción de sus necesidades.

2.3.4 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David McClelland²⁴ propone esta teoría que esta relacionada con los conceptos de aprendizaje. Las necesidades tienen origen en la cultura de una sociedad, siendo estas necesidades de logro (n Ach), poder (n Pow) y afiliación (n Aff).

2.4 Teoría de la motivación de procesos

A la mayoría de los trabajadores les interesa trabajar y realizar un buen trabajo, y a los gerentes les corresponde proveer un entorno que facilite niveles de rendimiento alto. Analizaremos las teorías que describen cómo la conducta se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene.

2.4.1 Modelo del aprendizaje

La conducta está íntimamente relacionada con el aprendizaje, ya que la mayor parte de la conducta en las organizaciones es conducta aprendida: como lo son las percepciones, actitudes, objetivos y reacciones emocionales. Al ser el aprendizaje un proceso, por medio del cual se logra que el cambio sea relativamente duradero.

El Aprendizaje Social es el resultado de nuestras conductas basadas en la observación e imitación o sea en el modelamiento, el simbolismo y el autocontrol, que está dado por las condiciones personales y medioambientales, teniendo como elemento fundamental la Autoeficacia que es la creencia de que uno puede desempeñarse adecuadamente en una situación, y que tiene tres elementos: magnitud, fuerza y generalidad.

²⁴ MC CLELLAND David, **Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-Procesos**, Gibson-Ivancevich-Donnelly, Edit. Mc Graw Hill, 10 a. Edic.

Dentro del Aprendizaje Social es importante el efecto Pigmalión, ya que es un aprendizaje o rendimiento asociado que resulta del hecho que otros tengan expectativas positivas de nosotros, que nos consideren capaces de alto rendimiento.

Condicionamiento Operante: se genera como resultado del aprendizaje como consecuencia de la conducta, y que puede ser controlada mediante la modificación de los reforzadores y castigos.

2.4.2 El automanejo conductual

Es un Proceso mediante el cual la persona enfrenta alternativas de respuesta inmediata que implican diferentes consecuencias, y selecciona o modifica la conducta manejando procesos cognitivos, causas o consecuencias.

2.4.3 La autorregulación

Frederick Kanfer²⁵ sostiene que la autorregulación tiene gran importancia en los procesos cognitivos en el automanejo conductual, ya que el aprendizaje se combina con la interacción humana en el contexto social.

2.4.4 Modelo situacional de motivación

Víctor Vroom²⁶ basa su teoría de la motivación en el rechazo de las nociones preconcebidas y el reconocimiento de las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir, según Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir: objetivos individuales, relación percibida entre la productividad y el logro de los objetivos y percepción de su capacidad de influir en la productividad.

²⁵ KANFER Frederick, **Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-Procesos**, Gibson-Ivancevich-Donnelly, Edit. Mc Graw Hill, 2001

²⁶ VROOM Víctor, **Administración de Recursos Humanos**, Idalberto Chiabonato, V Edición, Edt. McGraw Hill, 2000.

2.4.5 Teoría de la expectativa, Lawler

En sus trabajos, Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones: a) el largo período transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente; b) las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, c) La política salarial de las empresas no distingue el desempeño; y, d) las personas únicamente trabajan por dinero.

Si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

2.4.6 Teoría de la igualdad

Motivar a los empleados también significa garantizar que haya equidad o justicia en el centro de trabajo. La teoría de la igualdad tiene su origen en la teoría de la psicología social llamada teoría de la comparación social.

La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón o cociente entre sus esfuerzos de trabajo, y los resultados, que son los beneficios o reconocimientos son, equivalentes con las razones o cocientes que existen en empleos similares. Por lo que cuando las razones no son equivalentes se presentan las inequidades.

2.4.7 Teoría del refuerzo

Según la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando los comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Los administradores deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso, y a desalentar el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

El Refuerzo positivo implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación, no así en el Refuerzo negativo, en el que la persona actúa para detener un estímulo adverso. El término negativo se deriva del hecho de que se retira al individuo de una situación negativa o indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado.

2.4.8 Teoría de las metas

La teoría del establecimiento de metas presentada por Edwin Locker²⁷ afirma que el proceso de establecer metas es un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica, su visión fue que las metas o intenciones conscientes de una persona son los determinantes principales de su comportamiento.

La intención desempeña un papel importante en la fijación de las metas, en donde se debe dar una especial atención a los objetivos conscientes al explicar la conducta motivada, ya que estos objetivos son los principales de los que está convencida una persona y por los cuales se esfuerza en su orientación conductual.

Así la meta debe tener: a) especificidad que es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta, b) la dificultad o grado de eficiencia o de rendimiento previsto; c) intensidad: corresponde al proceso de

²⁷ LOCKER Edwin, **Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-Procesos**, Gibson-Ivancevich-Donelly, Edit. Mc Graw Hill, 10 a. Edición, 2000.

establecer el objetivo y de cómo lograrlo; y d) el compromiso con el objetivo, que es la cantidad de esfuerzo utilizado para lograr su consecución.

Los pasos para la obtención de la meta son: a) Diagnóstico de adaptabilidad de las personas, tecnología y organización; b) Preparación a los empleados mediante las interrelaciones, la comunicación, la capacitación y planes de acción; c) Resaltar los atributos de los objetivos para que sean comprendidos por todos; c) Conducción que consiste en realizar controles necesarios para realizar ajustes; y d) Revisión final para evaluar los objetivos propuestos, sus modificaciones y su logro final.

Las metas pueden ser establecidas por cualquier miembro de la organización, describen un estado deseado en el futuro como: abatir costos, reducir el ausentismo, elevar la satisfacción de los empleados o alcanzar determinados niveles de desempeño. Una vez establecidas pueden enfocarse en el comportamiento y motivar a las personas para que alcancen el estado final deseado.

Si se realiza una comparación de las diferentes teorías de la motivación que hemos anotado, podemos decir que todas apuntan a que el comportamiento de las personas se basa en la motivación. Personas con una alta motivación son personas cuyo comportamiento individual lleva a la generación de un clima organizacional sano; esto hace que las personas deban adaptarse a las situaciones a fin de poder satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Para que las personas puedan mantener este equilibrio emocional se requiere: sentirse bien consigo mismas, sentirse bien con los demás y ser capaces de enfrentar solos los problemas que se presentan en el diario vivir.

Cuando el clima organizacional es de colaboración entre los miembros de la organización, las relaciones son satisfactorias, cuando hay colaboración es porque la motivación es elevada; caso contrario se presenta frustración, desinterés, descontento, cuando la motivación no es la adecuada.

2.5 Factores que generan motivación

En el presente siglo los empresarios deberán tener presente que los paradigmas que estaban vigentes en las diferentes culturas deben ser revisados, y, en muchos de los casos romper los mismos con el fin de buscar que la gestión esté enfocada al cambio y su adaptación, ya que las organizaciones y sus estructuras deben acoplarse a las demandas del mercado. Por otro lado siempre deben cuestionarse respecto de si lo que se está haciendo es lo óptimo, que tiene que primar en las organizaciones, y no solamente contentarse con conseguir el éxito. Aquí cabría la siguiente pregunta: ¿Éxito frente a qué? si, en muchos de los casos, las empresas ni siquiera han realizado una planificación, y por ende no tienen claros los objetivos ni las metas a conseguir. En el mundo actual, tan competitivo, lo que se debe pretender siempre es conseguir que los procesos sean realizados de manera óptima, ya que solo así se podrá permanecer en el mercado y llegar a la excelencia cumpliendo la responsabilidad social para integrarse a la comunidad, preservar el medio ambiente y contribuir a la construcción de una sociedad más justa y responsable.

2.5.1 Directrices para generar una nueva cultura empresarial

En la actualidad se está impulsando la generación de una nueva cultura empresarial dentro de las siguientes directrices:

- a) La mejora de la productividad mediante incentivos a la participación, la capacitación, y la democratización de las organizaciones.
- b) La implantación de un espíritu de evaluación y seguimiento permanentes sobre los cambios y novedades tecnológicas de nivel mundial.
- c) La promoción a la integración de redes de innovación e investigación cooperativa.
- d) La valoración y el aprovechamiento del ingenio y la creatividad nacionales como factores que crean capacidades para la innovación y el desarrollo tecnológico.

2.5.2 Recompensas como factor de motivación

Las recompensas van directamente relacionadas con la motivación. Es por esto que los sistemas de recompensas en las organizaciones tienen que estar basados en las competencias y en las contribuciones realizadas, en el grupo y en mejores resultados.

2.5.2.1 Objetivos de las recompensas

Los principales objetivos de las recompensas son:

- Atraer a gente calificada a la organización.
- Mantener a los trabajadores en la organización.
- Motivar a los trabajadores para conseguir altos niveles de rendimiento.

Es importante integrar la motivación, el rendimiento, la satisfacción y las recompensas a fin de que el modelo de recompensas tenga efectividad, ya que la motivación para el esfuerzo no es suficiente para producir un rendimiento aceptable. El desempeño es el resultado de una combinación del esfuerzo individual, más habilidad, destreza y experiencia.

Edward Lawler²⁸ establece que las recompensas basadas en la conducta de los individuos generan las siguientes conclusiones:

- La satisfacción con una recompensa es una función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir.
- Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influenciados por las comparaciones con los demás.
- La satisfacción del grupo está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
- Las personas difieren en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la importancia relativa que estas recompensas tienen para ellos.

²⁸ LAWLER Edward, **Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-Procesos**, Gibson-Ivancevich-Donnelly, 10 ma. Edición, Edit. Mc Graw Hill, 2001.

- Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque permiten que surjan otras recompensas.

La relación de la satisfacción con las recompensas no se comprende del todo, ni tiene tampoco un carácter estático; está sujeta a cambios ya que las personas y su entorno cambian.

Las recompensas, en primer lugar, deben satisfacer las necesidades humanas básicas: la legislación laboral, los contratos sindicales, y la equidad empresarial. En segundo lugar, las personas tienden a comparar sus recompensas con las de otros, ya que si existe inequidad se genera insatisfacción. Es por esto que al entregar las recompensas se deben distinguir las diferencias individuales.

2.5.2.2 Tipos de recompensas

Recompensas Extrínsecas o externas al trabajo tales como:

- La remuneración, reflejada en los sueldos y salarios: el dinero es una de las principales recompensas extrínsecas. Para poder comprender en qué medida el dinero afecta la conducta, se debe comprender las percepciones y preferencias de la persona.
- Los beneficios complementarios por lo general son de orden financiero. Así por ejemplo, un plan de pensiones jubilares, asistencia médica, vacaciones que si bien no son contingentes con el rendimiento del trabajador.
- Recompensas interpersonales tales como: el reconocimiento, el estatus en la organización.
- Ascensos: Es el ajuste de las personas en el puesto de acuerdo con el rendimiento, y en algunos casos por la antigüedad.

Recompensas Intrínsecas son parte del trabajo mismo tales como:

- La responsabilidad o conclusión de la tarea. Esto para algunas personas se constituye en una auto-recompensa, lo que se convierte en un factor de motivación.

- El logro o recompensa autoadministrada, que es el conseguir el objetivo.
- La autonomía, algunos trabajadores prefieren trabajos en los que se les permita tomar decisiones y no estar sujetos a supervisión constante.
- Desarrollo personal. Este es único para cada persona, lo que redundará en su crecimiento y la expansión de sus habilidades.

La motivación está determinada por la suma de las recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas. Adicionalmente existe una relación directa entre las recompensas y el compromiso que las personas tengan con la organización, lo que se manifiesta en las siguientes actitudes: a) sentido de identificación con las metas de la empresa; b) sentido de involucramiento con los deberes de la empresa; y c) sentido de lealtad hacia la empresa.

Así mismo, no debe crear dilemas éticos entre las personas a las que afecta, como en los siguientes casos en que se cometen errores típicos en el diseño de un sistema de recompensas:

- No tomar en cuenta la situación de la empresa.
- Confundir las medidas de productividad y calidad con el desempeño económico.
- Encerrar a la empresa en una fórmula rígida para compartir.
- Hacer que las recompensas dependan de una sola medida de desempeño.
- No incluir a todos los empleados en la oportunidad de obtener la recompensa.
- Dejar de crear la capacidad necesaria de los administradores que supervisan para asignar las recompensas.
- No incluir insumos de la organización en el diseño del sistema de recompensas.
- No convencer a los empleados de que la oportunidad de obtener recompensas es real.
- No dar retroalimentación del desempeño.
- Ofrecer premios monetarios como única opción.

- No entregar las recompensas en forma puntual.

Si el sistema de recompensas es aplicado con equidad, se puede conseguir satisfacción en el trabajo, puesto que también existe una estrecha relación entre la satisfacción y la productividad, lo que puede resumirse en el siguiente enunciado: “un trabajador feliz es un trabajador productivo”; la productividad lleva a la satisfacción y no al contrario. Si usted hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. Por lo que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

Por esto que se debe tener presente por parte de la gerencia de las organizaciones, el nivel de satisfacción de los trabajadores por las siguientes razones.

- Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien.
- Es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más.
- La satisfacción en el trabajo se transmite a la vida del empleado fuera del trabajo.

2.5.3 Modelo dual de la motivación

El modelo dual de la motivación²⁹ que se representa con estas dos variables: satisfacción por el dinero y satisfacción por el trabajo y se las conjuga con una intensidad alta o baja.

Este modelo es muy dinámico. Dada la multiplicidad e interacción de las situaciones humanas en una organización cualquiera, lo que pasa un día es

²⁹ LOPERA Jaime, **Ideas de este modelo** (desarrolladas a partir del artículo de M. Scout Myers “Who are you motivated workers”, Harvard Business Review, enero-febrero de 1964).

bien diferente a lo que pasa al día siguiente. De acuerdo a cómo se apliquen las estrategias, se tendrán los tipos de trabajadores.

Los fríos, tienen un alto interés en el dinero y bajo interés en la satisfacción por el trabajo. Son los trabajadores que lo único que les importa en el trabajo es el dinero, y nada más que el dinero. No tienen pasión por el trabajo. La principal meta en su vida es la económica.

Estos trabajadores no realizan sus tareas más allá de lo estrictamente descrito en sus funciones por las cuales se ha acordado la remuneración. Si la organización requiere de un mayor tiempo o esfuerzo de trabajo, lo hacen, pero siempre anteponiendo la parte remunerativa, caso contrario no lo hacen. Son trabajadores poco comprometidos con la organización.

Los rotables. Los trabajadores que se ubican en este rango tienen bajo interés en el dinero y bajo interés en la satisfacción por el trabajo; son personas que no están satisfechas ni con el sueldo ni con el trabajo que hacen. Están buscando nuevas oportunidades en otras organizaciones, son empleados inconformes ya sea porque las políticas de la empresa es la de contratarles por un período de tiempo determinado y que en muchos casos no superan los 6 meses. Esto hace que estén buscando un nuevo trabajo y su concentración para realizar las actividades se ve disminuida.

Los cálidos. Tienen bajo interés por el dinero pero una alta satisfacción por el trabajo. Son aquellas personas que se encuentran satisfechas con su trabajo, por lo que colaboran para que el ambiente laboral sea agradable. En lo relacionado con sus remuneraciones son el promedio del mercado y se sienten satisfechos con dicha remuneración. Estas personas demuestran que están comprometidas con la empresa, por lo que se muestran interesados por lo que le suceda, y colaboran a fin de que se cumplan las metas institucionales. No les gusta pertenecer a las asociaciones o sindicatos.

Los entusiastas. Son personas que tienen una alta satisfacción por el dinero y una alta satisfacción por el trabajo. Las personas que se ubican en esta parte del modelo dual de la motivación, son personas creativas, realizan a veces sus actividades sin necesidad de ser requeridos. Este compromiso tanto a nivel personal como con la empresa les hace que estén siempre capacitándose y entrenándose a fin de poder aportar cada vez más a la empresa, lo que se ve reflejado en el nivel de remuneración.

En consecuencia, las empresas, sean estas públicas o privadas, deben tener empleados entusiastas, ya que estos serán los más eficaces, y así podrán ser productivas y competitivas.

Jeffrey Pfeffer³⁰ manifiesta que se debe tener claro lo siguiente sobre la remuneración pues solamente así se tendrá una real dimensión de lo que representa la remuneración para el trabajador y para la organización:

- Los salarios no son lo mismo que los costos laborales.
- La reducción en los salarios puede aumentar los costos laborales.
- Los costos laborales representan, a veces, una parte importante del costo total.
- Los costos laborales no representan de manera total una ventaja competitiva eficaz y sostenible.
- Los sistemas de remuneración con incentivos individualizados no sirven para mejorar el rendimiento.
- La gente no solamente debe trabajar por dinero.

El dinero y el trabajo por sí solos no proporcionan sabiduría ni guía, sino un grado limitado de poder y seguridad. Bastará una crisis en la vida, para hacernos comprender las limitaciones de centrarse en el dinero y el trabajo exclusivamente.

³⁰ PFEFFER Jeffrey, **Dirigir Personas en la Empresas**, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 1999.

2.5.4 Trabajo en equipos motivados y eficientes

La aplicación de la Teoría "Z" de William Ouchi, pretende que las empresas busquen conformar equipos de trabajo, ya que estos si están debidamente coordinados, liderados y con una motivación elevada se vuelven eficientes. La solución de problemas no solamente es visto desde la óptica del gerente sino que es analizada desde los diferentes ángulos, ya que las decisiones que se toman bajo el modelo de la teoría "Z" son consensuadas, lo que requiere de un análisis mayor del problema, y por ende, la decisión será la mejor, la más eficiente y eficaz.

La globalización ha incidido, al igual que las reingenierías, que se realizan en las organizaciones, en el tamaño de las estructuras organizacionales haciendo que estas hayan reducido sus tamaños, lo que por deducción hace que los niveles jerárquicos se reduzcan. Esto hace que los trabajadores tengan un control menor y un mayor desarrollo de su creatividad, y se genere una satisfacción mayor en el trabajo, lo que les hace que los trabajadores sean más responsables, se generen equipos que se autodirigen, pues han dado resultados positivos, tal es el caso de los círculos de calidad que son formados con este tipo de equipos.

Las empresas perciben los beneficios de los equipos autodirigidos con una mayor productividad: la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y satisfacción de los clientes.

Para poder conseguir la autogestión se requiere de varias condiciones tales como:

- El compromiso de los mandos superiores. Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos autodirigidos tiempo y recursos bastantes para que se desarrollen y funcionen.
- La confianza recíproca de empleados y administradores. Es importante que se mantenga una verdadera confianza entre todos los miembros de la organización a fin de poder plantear los problemas y buscar soluciones conjuntas con franqueza y lealtad.

- El compromiso con la capacitación. Si se quieren equipos eficientes hay que establecer políticas de capacitación, de manera especial en los ámbitos en donde los trabajadores la requieran, lo que les hará más capacitados, tanto en el aspecto de los conocimientos científicos como en el desarrollo de habilidades y destrezas, ya que la capacitación les permitirá tener una visión diferente de los problemas,
- La selección de operaciones adecuadas. El que los equipos tengan autonomía para la toma de decisiones permitirá determinar las operaciones que más convengan al desarrollo de las tareas a fin de poder solucionar los problemas, que en su mayor parte se relacionan con la generación de satisfactores de necesidades, o sea, la producción de bienes y/o servicios.
- La participación del sindicato. Es de suma importancia esta relación con la organización informal, ya que, el mantener la armonía con estas organizaciones laborales, hace que los beneficios sean mutuos, para los trabajadores y para la empresa.

Un equipo de trabajo está constituido por dos o más personas dentro de un entorno laboral, en donde la colaboración de todos se ve reflejada en la consecución de los objetivos y metas.

Dentro de la organización tenemos equipos formales e informales.

Los equipos formales son los que se encuentran reflejados en la estructura organizacional u organigrama, con las debidas líneas de mando y autoridad, y niveles de comunicación.

Los equipos informales son los que surgen de manera espontánea en la organización o dentro de los equipos de trabajo formales. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos entre empleados de los diferentes grupos formales.

También tenemos los equipos permanentes y temporales.

Los equipos permanentes son aquellos que trabajan juntos por períodos superiores a un año, siendo sus tareas repetitivas.

Los equipos temporales se forman para períodos de tiempo corto, para el análisis de casos puntuales.

Los equipos de una función y los de varias funciones. Dentro de los equipos las personas pueden realizar una o más funciones, dependiendo de la capacidad que tengan los integrantes y de sus habilidades para solucionar los problemas.

El círculo de calidad. Los equipos de los círculos de calidad generalmente están conformados por entre 5 a 10 miembros. Se les brinda la autonomía suficiente a fin de que propongan soluciones a los diferentes problemas que se van detectando en la empresa. Muchas veces, de estos círculos, nacen soluciones que son extremas y necesarias de implementar, es aquí en donde se hace presente el mejoramiento continuo. Los círculos de calidad buscan la optimización de los recursos.

TRANSICIÓN DE UN EQUIPO CONVENCIONAL A UN EQUIPO AUTODIRIGIDO

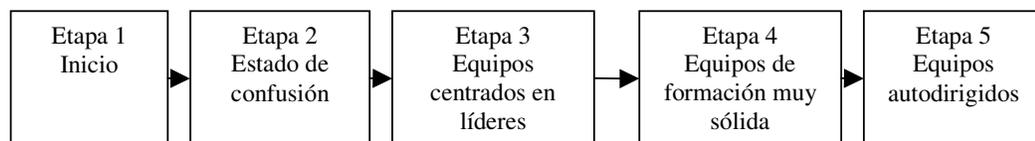


Fig. 3

Fuente: Gordon Judith R, **Comportamiento Organizacional**, Edit. Prentice Hall, V Edición.

El cambio de un equipo convencional a uno autodirigido genera como todo cambio, resistencias. Es por esto que en primer lugar se debe dar una capacitación al personal involucrado a fin de que entienda y acepte el cambio. El papel del nuevo rol que jugarán los equipos puede traer cierta confusión y de igual manera resistencias, en especial cuando las personas creen que sus roles están siendo afectados; pero será función del liderazgo el hacer que todos estén integrados en el equipo autodirigido.

Los equipos compactos se derivan de estos equipos centrados en un líder. De hecho, los equipos que funcionan con eficiencia en esta cuarta etapa podrían tener problemas para asimilar a nuevos miembros y relacionarse productivamente con otros equipos.

En la etapa cinco, para llegar a ser un equipo autodirigido, es necesario que este presente la lealtad de manera especial a la empresa, en base al compromiso con las metas de la organización y del equipo, por lo que debe darse un control sobre el desempeño de cada uno de sus integrantes.

2.5.5 Motivación de equipos de trabajo

Para analizar este tema, se considera el "Modelo Integrador de Motivación" que presenta Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto central.

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. En función de la conducta de los integrantes del equipo serán las recompensas.

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.

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "automotivación", y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación. Las organizaciones no pueden, mágicamente, aplicar un plan de

motivación para su gente. La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales no se contraponen sino que se complementan.

Los equipos de trabajo no pueden estar aislados unos de otros; son interdependientes y se interrelacionan, por lo que se debe crear un ambiente que les incentive a la consecución de los objetivos, siendo la automotivación del equipo el elemento básico y que proporciona las siguientes condiciones:

1. La estrategia de la organización.
2. Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.
3. Clarifica al equipo los recursos que la organización esta dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales para prepararlos en el avance de la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

- Las estructuras de autoridad

Define quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultad tienen las personas y los grupos para tomar decisiones. Afecta la capacidad del equipo para tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

- Los reglamentos formales

Definen qué se puede hacer y cómo hacerlo. En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que constriñen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos de la organización

Dinero, tiempo, materias primas, equipos, y otros.

El no conocer estas limitantes por parte del equipo puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevará a la desmotivación.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y minan la cooperación y la colaboración?

La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- Los procesos de selección de personal

Son criterios que aplica la organización para el proceso de selección, determina el tipo de personas que formarán los equipos de trabajo. Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas

Es el conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos. Si se evalúa y recompensa el desempeño individual, exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

- La cultura organizacional

Está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización. Si el trabajo en equipo está incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización, es imposible de llevar a cabo, no basta con el apoyo de la gerencia o un sector de la organización.

La motivación es aquello que impulsa a los integrantes del equipo a que se desenvuelvan en la organización. Si la motivación es alta, se podrán obtener los objetivos.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por sí mismos, sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación, resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto, podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Recientemente se ha logrado que los gerentes deleguen la toma de decisiones a los integrantes del equipo, les han dado empoderamiento, lo que se considera como un elemento más de motivación, ya que el sentirse

tomados en consideración, hace que el autoestima se eleve de manera trascendental en los miembros del equipo.

La consecución de los objetivos y metas logrados por el equipo genera en los integrantes una gran motivación, lo que a su vez repercute en las relaciones entre los miembros del equipo, y permite que cada vez estén más unidos y se identifiquen mucho más dentro del equipo

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:

- Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.
- En general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero.
- Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo.
- El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones.
- Debe sentir el compromiso de la organización con su accionar.
- No hay un método único para lograr la motivación.
- Solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudará a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.
- Se debe desarrollar la confianza mutua en donde estén presente la integridad, la competencia, la consistencia, la lealtad y la apertura.

2.6 Conclusión

La motivación tiene relación directa con el comportamiento: individual, y organizacional. De ahí que los gerentes pueden influir en la motivación de los trabajadores, si es necesario aumentando el rendimiento, debiendo crear una atmósfera que los anime, respalde y ayude a ser mejores cada día.

Las diferentes teorías sobre la motivación partiendo desde Maslow con la teoría de las necesidades, Herzberg teoría de los dos factores: higiénicos y motivacionales, McClelland teoría de logro, poder y afiliación, luego las teorías del modelo de Aprendizaje, el automanejo conductual, la autorregulación de Frederick Kanfer, situacional de motivación de Vroom, de las expectativas de Lawler, del refuerzo, y la teoría de las metas de Edwin Locker, nos hace ver como la motivación en las personas, ha ido desarrollándose paralelamente a los cambios de los satisfactores de necesidades, es por esto que en los momentos actuales se debe buscar una conjunción de las diversas teorías para que las personas tengan motivación, no solamente basada en el dinero sino también en la satisfacción que encuentren en su trabajo, lo que les generará un reconocimiento que es la parte intangible de la motivación.

El Aprendizaje Social, coadyuvará a que las personas tengan una mayor motivación, generado desde los líderes, para que su desempeño sirva de ejemplo a los demás trabajadores, lo que hará que el clima organizacional sea el más apto para desarrollar la motivación, que se constituye en un elemento de la ventaja competitiva que toda empresa debe tener, de ahí que el reconocimiento debe estar en función de los resultados generados por cada trabajador, siempre que ésta tenga un carácter equitativo.

Las formas de establecer reconocimiento o retribución al trabajo, bien sea de manera extrínseca como intrínseca, deben estar conjugadas, partiendo de las necesidades que tenga cada trabajador se las deberá aplicar, esto es partiendo de la satisfacción de las necesidades básicas, para luego ir a las de reconocimiento, automotivación y autorrealización.

Hodgetts y Altman sostiene que el trabajo en equipo es fundamental, dado que en las empresas la producción en escala es necesaria, y por esta razón hay que conformar equipos integrados por personas entusiastas, de acuerdo con el modelo dual de la motivación, lo que permitirá tener empleados comprometidos e involucrados con la misión, visión y objetivos empresariales, que generarán una cultura organizacional apropiada, con resultados óptimos.

CAPÍTULO No. 3

EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Introducción

El realizar un análisis del comportamiento organizacional en el sector público de países como Colombia, Chile, Estados Unidos, Ecuador y particularmente del Banco Central del Ecuador, caso que nos ocupa en el presente trabajo, nos permitirá tener un panorama del desarrollo organizacional que de cada uno de ellos y saber cuales han sido las consecuencias de dicho desarrollo organizacional.

3.1 Análisis de casos

Es importante realizar un análisis y determinar cómo el comportamiento organizacional se ha venido desarrollando en el sector público de cada uno de los países que examinaremos.

3.1.1 El caso Chile

En Chile existen tres dimensiones fundamentales de la exclusión social:

- La dimensión económica, que se refiere sobre todo a la satisfacción de necesidades, especialmente a través del empleo y los salarios.
- La dimensión institucional, que se refiere a las instituciones -formales e informales- que regulan la vida social, y en nuestro caso el mercado del trabajo (instituciones de regulación de los contratos, de seguridad social, de capacitación, y otras).
- La dimensión cultural, que se refiere a los valores y pautas de conducta que guían a los miembros de la sociedad, y en nuestro caso sobre todo frente al empleo.

Si bien estas tres dimensiones son distintas se vinculan entre sí, a la vez que se potencian cuando se relacionan.

Así las personas que no logran tener una plaza de trabajo, quedan excluidas de los beneficios sociales y otros como la pérdida de la "cultura del trabajo"

Las nuevas formas de exclusión social derivan de los dos grandes procesos recientes que han estado influyendo en forma determinante en el mercado laboral: la globalización económico-social y el nuevo rol del Estado.

- La globalización, en el plano económico-social, es lo más directamente ligado al mercado del trabajo. Los cambios tecnológicos son fundamentales y forman parte del proceso de globalización, pero esta va más allá de la tecnología.

Los trabajadores que logran apropiarse de las nuevas tecnologías (que en general son poco intensivas en mano de obra) pueden quedar socialmente incluidos, y los demás, excluidos.

Además, la globalización está generando una sociedad segmentada, con puestos de trabajo de buena calidad (estables, bien remunerados, con acceso a la seguridad social, con reconocimiento social.) que benefician a un sector, frente a otro sector que se beneficie sólo marginalmente del progreso y logre acceder únicamente a empleos de baja calidad.

Cabe mencionar que la globalización de la economía trae como consecuencia mayores relaciones con mercado externo muy cambiantes, lo que incide la tendencia a flexibilizar el mercado laboral. Las empresas tratan de mantener un mínimo de trabajadores en la planta, con estabilidad y contrato indefinido; el resto de los trabajadores tiene empleos más o menos precarios; generalmente dependen de un contratista. Esta falta de estabilidad en los empleos dificulta la capacitación profesional que es necesaria si consideramos la rapidez de los cambios tecnológicos. La ausencia de capacitación tiende a profundizar la exclusión social.

- El nuevo rol del Estado tiene también dimensiones relevantes en la exclusión laboral. La reducción del Estado empresario, el Estado productor de bienes y servicios se ha expresado en la privatización

de las empresas públicas. Este proceso, en el que hay empresas que todavía permanecen en manos del Estado. Se tiende a disminuir el personal para mejorar la competitividad, generando procesos de reducción de personal.

Por otra parte, el nuevo rol del Estado en el plano de la administración pública tiende a combatir el "empleísmo", ligado con frecuencia a compromisos político-partidistas, así como moderniza la tecnología y la gestión, es decir, reducir al menos en términos relativos, los funcionarios de planta.

Paralelamente a la disminución del Estado empresario se refuerza y se legitima socialmente el Estado supervisor y regulador lo que puede contribuir a superar varias formas de exclusión social en el mercado del trabajo. Este nuevo Estado a diferencia del Estado de Bienestar tiende también a impulsar nuevas formas de acceso a las políticas sociales (salud, seguridad social, seguro de desempleo) que implica una mayor contribución de los trabajadores (al menos los de ingresos medios) y un menor aporte de recursos públicos. Esto tiende a generar nuevas formas de inclusión y exclusión respecto a estos beneficios sociales.

Cambios en el Rol del Estado

En Chile, el Estado abandonó o redujo sustancialmente su papel de agente directo del proceso productivo de bienes y servicios, impulsando la privatización de las empresas públicas. La mayoría de estas empresas se privatizaron y fueron adquiridas por grandes grupos económicos que se aliaron con las empresas transnacionales por esta vía aumentaron las inversiones extranjeras que permitieron la modernización de los servicios públicos. Con todo, el Estado aumentó su capacidad de intervención y de regulación en el área productiva, interactuando especialmente con los grandes grupos económicos.

El nuevo rol del Estado, en Chile, se configuró principalmente a través de tres tipos de reforma:

- El traspaso casi total al sector privado del régimen de pensiones, así como la transferencia parcial de las prestaciones de salud y educación.
- La privatización de las empresas públicas.
- El reforzamiento del Estado regulador.

En lo concerniente a los servicios de salud y educación, la tendencia privatizadora, que se inició con fuerza en los años ochenta, ha tendido a frenarse desde mediados de los años noventa. En el caso de la educación, la mayor parte de los establecimientos particulares son subvencionados por el Estado, de manera que una alta proporción de los recursos de que disponen proviene del presupuesto fiscal.

En relación a la privatización de las empresas públicas desde los años noventa se planteó una nueva política que consistía en no vender más empresas públicas, sino que en la asociación del Estado con el sector privado para la expansión de esas empresas, de hecho durante los primeros ocho años de los años noventa, las privatizaciones de empresas públicas restantes ha avanzado muy lentamente. A veces esto se debió a la lentitud del proceso legal que establece adecuados marcos regulatorios. Es más, el empleo en las empresas públicas, que había bajado fuertemente en la segunda mitad de los años ochenta, aumentó levemente, en términos absolutos, hacia la mitad de los años noventa.

En lo que respecta al reforzamiento del Estado regulador, "la desgravación arancelaria exigió reformas cambiarias, tributarias y fiscales tendientes a aumentar la capacidad de control macroeconómico, ya que la inestabilidad es incompatible con la apertura comercial".

En consecuencia esto ha traído problemas sociales como la exclusión social se cuenta con unidad de análisis basadas en forma individual y grupal, éstas en sus tres dimensiones: económica, política y cultural.

En la unidad de análisis individual, la dimensión económica se muestra en el desempleo personal, lo que implica trabajo mal remunerado e inestable; la

dimensión política se manifiesta en que el trabajador se siente desamparado, ya que el Estado solo al ser árbitro y al actuar ecuéñimemente genera en el trabajador una sensación de desvalidez, falta de protección ya que el trabajador estaba acostumbrado a un Estado protector; en la dimensión cultural, la exclusión laboral se manifiesta en un desligamiento del sistema cultural, es decir, se pierde la comunicación con lo que anteriormente era su entorno habitual en su trabajo.

En la unidad de análisis grupal, la dimensión económica se puede observar en el desempleo estructural, ya que si este aumenta es un mal indicador para la sociedad y puede generar alarma (dependiendo de los niveles); en la dimensión política lo vemos con el desbordamiento del Estado, ya no es potente, que está atento a prestar ayuda a los trabajadores; en la dimensión cultural, la exclusión social se manifiesta con desviaciones sociales como por ejemplo: las drogas, el alcoholismo, la criminalidad, y otros.

3.1.2 El caso Colombia

El Estado colombiano, gasta cada año más en funcionamiento y pago de intereses por la deuda que mantiene, en lugar tener un mayor monto en inversiones.

Es un Estado capturado por los políticos y por los intereses de los grandes empresarios. Un Estado que no rinde cuentas. Un Estado burocrático e ineficiente, carcomido por la corrupción. Un Estado que parece ir contrario a los derechos y a las necesidades de la mayoría.

Es por esto que el Estado debe cambiar su rumbo, debiendo optimizar los recursos en busca de la estabilidad macroeconómica y la inversión productiva, de manera que el sector público en vez de constituirse en una pesada carga para el país, recobre su papel de apoyo al desarrollo nacional, dentro de los principios de austeridad y productividad de los recursos públicos.

Así la Constitución de 1991 habla de un Estado descentralizado, en donde las decisiones se las tome en las diferentes regiones del país, pero esto no ha sucedido debido a que cada vez se tiene un Estado que crece sin control cada año.

En el año 1990 las instituciones estatales eran 189, para luego en 1994 pasar a ser 219, en el año 1998 eran 291 y actualmente son alrededor de 300.

Desde el 1990 hasta la fecha se han creado 3 ministerios (Comercio Exterior, Medio Ambiente y cultura); y, 4 superintendencias.

Actualmente en el Estado colombiano trabajan aproximadamente 817.000 personas, de las cuales 590.000 pertenecen a la Policía, Fuerzas Militares y Magisterio, de las cuales 4 entidades tienen más de 20.000 personas en sus organizaciones, 7 tienen más de 5.000 personas.

Para poder salir de la pobreza el Estado colombiano requiere un Estado comprometido con la construcción de ciudadanía, con vocación hacia lo social dentro de un claro espíritu descentralizado, que exija y aplique austeridad, y una buena administración.

Debido a que se ocupa una gran cantidad de personas tanto hombres como mujeres en cargos en el sector público, además de sus costos se puede decir que tiene un costo adicional por cuanto la iniciativa y el trabajo son indispensables para otras actividades de la producción.

Se busca establecer parámetros muy altos sobre la actuación estatal en el campo público y exigir resultados a los funcionarios y por ende a las instituciones, dentro de estos se halla un objetivo ambicioso el cual es el que todas las entidades del Estado se certifiquen por la norma de calidad ISO 9001.

3.1.3 El caso EE.UU.

El nacimiento de la Red desde abajo, con una arquitectura definida por sus usuarios, ha hecho que la disputa de poder político sobre ella apareciera más tardíamente, con la expansión global de Internet. El que la Red naciera en los Estados Unidos dio a la Administración de ese país una proximidad al fenómeno y un control técnico sobre ella que envidian los otros gobiernos.

Aspectos tales como el atentado del 11 de septiembre de 2001 o más conocido actualmente como el 11-S, han hecho que se revisen las estructuras básicamente de las instituciones que tienen relación con la seguridad del estado norteamericano, posteriormente la guerra con Irak, lo que conlleva en muchos de los casos a que se haya dado un crecimiento en dichas instituciones a fin de reforzar los controles, en cambio si se tiene en cuenta en el aspecto privado, este ha despedido a muchos trabajadores de manera especial en el sector de la transportación aérea debido a la disminución de la demanda.

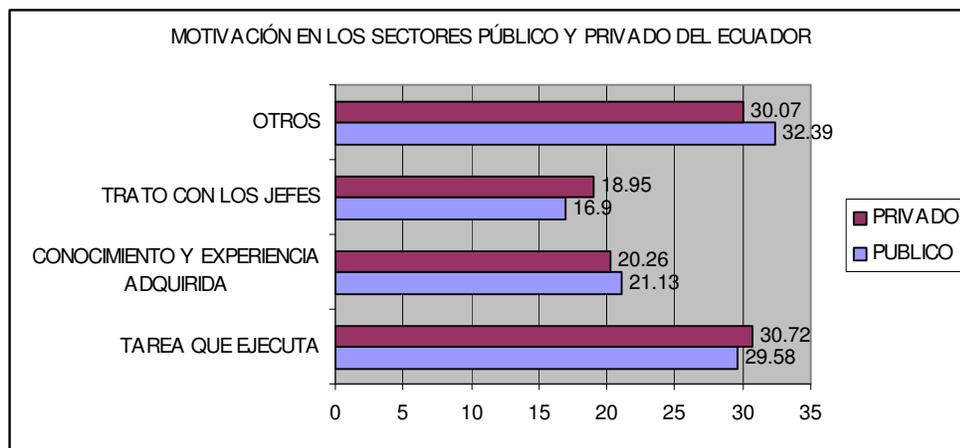
EE.UU. al ser la primera potencia mundial, y por su alto grado de desarrollo económico es el país en donde la democratización del uso del Internet se ha dado de manera notable, lo cual le ha permitido conformar en sus instituciones estatales estructuras de trabajo basadas en redes.

3.2 Análisis del comportamiento organizacional en el Ecuador

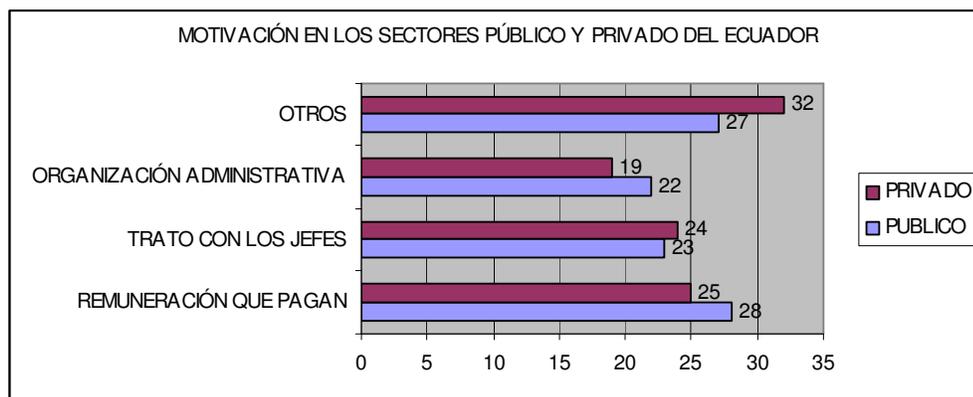
Cansancio, poca productividad, quejas, mal humor y desequilibrio familiar, son algunas de las consecuencias de la falta de motivación en los empleados. Así lo demuestran las encuestas realizadas en noviembre del año 2004 por la empresa O'Conor Consulting realizada a 40 empresas públicas y 500 empresas privadas de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca³¹.

³¹ LIDERES, **Semanario de Economía y Negocios**, 17 enero de 2005, p. 18.

MOTACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO



Fuente: **LÍDERES**, Semanario de Economía y Negocios, enero 17 de 2005.



Fuente: **LÍDERES**, Semanario de Economía y Negocios, enero 17 de 2005

De los resultados anotados se concluye que causas de la desmotivación en los trabajadores, es el nivel salarial; y luego el descontento laboral. La razón pudiera estar en una cultura de trabajadores que tiende siempre a desear más dinero y a comparar su remuneración con los salarios de otros países.

Otro de los factores desmotivantes de acuerdo a la encuesta es la organización administrativa. "La empresa privada tampoco se salva de la lentitud en los procedimientos, la informalidad y las actividades mal realizadas".

Las organizaciones tienen que velar por potenciar el potencial humano en todos los sentidos y con ello ir optimizando este elemento tan importante dentro de la organización y no solamente optar por su despido, como fin para obtener mejora en los costos.

Los empleados públicos en vez de disminuir, según se preveía en la llamada "modernización del Estado", se incrementaron, es así que en 1992 eran 148.393 para el 2004 pasan a ser 365.000³²

En el caso del Estado ecuatoriano desde hace algunos años se vienen realizando reducciones personal en algunas de sus instituciones, proceso que no ha cumplido los objetivos establecidos por diferentes motivos, de manera especial por cuanto un gran número de entidades cuentan en su interior con sindicatos o asociaciones, mismas que han hecho un frente común para luchar por el no despido de sus asociados.

Pero aparte de saber cuanta gente es despedida de sus puestos de trabajo, es importante saber que se hace para que ese personal pueda tener herramientas para la reinserción en el mercado laboral de manera especial sabiendo que sale del sector público al sector privado.

De allí surge la siguiente pregunta ¿el despido es una oportunidad o una amenaza?, los resultados dependen de la actitud que cada uno de los trabajadores o empleados tengan ante la vida, cómo la enfrenten y cómo resuelvan sus problemas, algunos empresarios piensan que sus trabajadores y empleados salen con la experiencia y el conocimiento necesarios para poder ubicarse en otro puesto de trabajo, sin embargo sea cual fuere la situación siempre el despido estará afectando al trabajador en alguna manera, en especial debido a que las condiciones del mercado de trabajo en el Ecuador, son bastante difíciles en cuanto a la cantidad u oportunidades de trabajo.

³² PAÉZ B. Andrés, **Las Relaciones Laborales en el Sector Público Ecuatoriano**, 2004, p.3.

Son pocas las instituciones que apoyan a sus trabajadores para que puedan afrontar y enfrentar el despido de la organización, debido básicamente a los costos que estas actividades demandan. Siendo esta la razón para que sobre todo las entidades públicas, no hagan nada al respecto, ya que los recursos del estado son limitados, y sólo pueden hacer lo que está permitido por la ley, es decir entregar la indemnización al empleado.

En algunas entidades se han realizado programas de capacitación para la formación de microempresas, al personal que salió con la compra de renuncias, no así para el personal que posteriormente salió con supresión de partidas como pasa actualmente, así la situación cambia, pues no hay aviso ni preparación, pero algunos directivos piensan que a pesar de este hecho, el despedido sale ganando, porque a lo largo de su carrera profesional recibió las herramientas suficientes para defenderse en el mercado.

Además los empleados que se quedan tienen la seguridad de que la salida no es un fantasma que los acecha y que obtendrán orientación en el caso de que deban hacerlo por cualquier razón.

De ahí la importancia de las instituciones gubernamentales que buscan generar en sus empleados, la preparación para poder hacer frente a estas situaciones de incertidumbre, a que sepan manejar el tiempo, los recursos que perciban por la separación esto lo pueden conseguir al generar una cultura de ahorro a pesar de que por las condiciones y la capacidad económica que no es de la mejor se vuelve difícil generar ahorro, pero en todo caso se vuelve prioritario el hacerlo al menos con estos recursos obtenidos del cese de funciones.

Para muchos puede ser como el haberse acabado la vida misma, para otros puede ser un renacer, con la capacitación o preparación que se realice se buscará que no se vea como un fin a todo o como una injusticia sino que la institución les preparó para enfrentar a la vida y ver que

también fuera de la organización hay oportunidades que debemos saberlas aprovechar.

Otro aspecto que hay que tratar en cuanto al comportamiento organizacional ecuatoriano es que en la gran mayoría de las instituciones se encuentran conformadas por hombres y mujeres de edad avanzada, los cuales en el sector privado son considerados como "obsoletos".

La inserción en la modernidad por parte de las instituciones del Estado ecuatoriano no ha sido tan fácil, debido a que en muchas de las instituciones no ha existido ingreso de personal joven, pero es importante tener presente que no solamente se debe tener instituciones con personal joven, que si bien están al día en los conocimientos, pero también se debe considerar la experiencia de las personas que se encuentran por algún tiempo dentro de la organización, ya que conjugados los dos aspectos experiencia y conocimiento se potencializa la productividad.

3.2.1 Desarrollo organizacional en las entidades del sector público ecuatoriano

Al hacer un análisis de las instituciones que conforman el Estado ecuatoriano, podemos manifestar que la gran mayoría de las mismas son de prestación de servicios y muy pocas son generadoras de bienes, es por esto y basados en que toda institución sea esta pública o privada tiene y debe ser manejada con sentido empresarial en donde se cumplan los objetivos de: servicio, social y económico, es aquí en donde las organizaciones deben acoplar sus estructuras y formas organizativas de acuerdo con las exigencias de los clientes, siendo en el caso de las instituciones del Estado ecuatoriano muy pocas las que han realizado el acondicionamiento para poder ser más eficientes y eficaces o sea productivas.

Es por esto que partiendo de la misión, visión, objetivos y estrategias de cada una de ellas, lo que tendrían es que acoplarse sus estructuras

organizacionales a estructuras basadas en redes, como hemos visto en el capítulo No. 1, en donde se demuestra los beneficios que genera la organización red, ya que todas las instituciones deben en primer lugar actualizar su tecnología y tener sistemas de comunicación en base a Internet, enlazados tanto interna como externamente con redes LAN o WAN, y también desarrollar sitios WEB en donde se den a conocer los servicios, la información que requieren los usuarios, ya que de conformidad con la Ley de Transparencia de la Comunicación, tienen la obligación de ubicar toda la información relacionada con las actividades (remuneraciones, proveedores, y otras) de cada institución y de esta manera la información sea transparentada.

Las estructuras tipo red, permitirán tener un Estado más ágil y dinámico para que pueda hacer frente a los problemas del mundo moderno, y eficiente ante la demanda de los productos generados a fin de satisfacer a la ciudadanía, teniendo como base de todo el servicio, ya que al pagar los impuestos lo ciudadanos merecemos un servicio eficiente.

La socialización de la economía, la politización del Estado y las identidades culturales avanzan de manera mucho más lenta que las relaciones económicas, y por ende, entorpecen sus procesos. El "Estado de Bienestar" en los países centrales y el "Desarrollista" en los países periféricos han sido sustituidos por estados individualistas ya que los conceptos liberales de bien común, igualdad y libertad han sido reemplazados por los conceptos de competitividad, eficiencia y eficacia, sin tener en cuenta que el problema de la justicia es ético, no técnico, es decir, no es igual un Estado eficiente, desregularizado y permisivo, que un Estado eficiente con poder real de control y fiscalización.

Ante esta realidad contemporánea, el Estado ecuatoriano debe reconstruirse y adoptar políticas que lo transformen y adecuen al nuevo entorno social, económico y político. La herencia del estado desarrollista impuesto por la CEPAL, desde los años cincuenta hasta los años setenta, dejó un Estado obeso, en que la corrupción y la burocratización provocan

un déficit fiscal insalvable, y por ende, el incremento de la deuda externa e interna, el entorpecimiento de los trámites públicos, el nepotismo, el clientelismo partidista, el despotismo jurídico en el que cada institución del Estado ecuatoriano estableció normas que regulaban sus remuneraciones, bonificaciones, jubilaciones, indemnizaciones y su escalafón administrativo, y otras distorsiones más que afectan directamente a la sociedad en general y a los ciudadanos en especial, en referente al sistema salarial el Estado ha buscado dar aunque sea teóricamente una solución al expedir la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Homologación de la Remuneraciones del Sector Público.

El aspecto ético es de mucha importancia, ya que la aplicación de este principio dentro de las instituciones conlleva a que todas aquellas prácticas inmorales y de rechazo ciudadano como la corrupción queden de lado y disminuyan, teniendo reglas transparentes a fin de que no se presten para actos de corrupción. Decir que la corrupción desaparezca en su totalidad es una utopía, ya que la misma existirá en tanto en cuanto el hombre sea el gestor de las decisiones empresariales.

Las medidas que se deban implementar en gran medida son de carácter político, de manera especial por los que toman las decisiones esto es por el poder Ejecutivo y Legislativo, pero esto no se logrará mientras no se dejen de lado los intereses políticos y económicos tanto grupales como de sectores que ven en tal o cual ley una amenaza para sus intereses, ante lo cual debería primar la justicia social y los intereses nacionales dentro de un marco jurídico, en donde su aplicación sea con justicia y solo así se podrá tener un país que avanza hacia un futuro con equidad social.

La concepción del Desarrollo Institucional en el Sector Público ecuatoriano se encuentra definido en el Art. 112, Capítulo III, del Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Homologación de la Remuneraciones del Sector Público, "como un conjunto de principios , políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias, que, utilizadas en las instituciones y organismos del sector público, les permite organizarse y

generar un portafolio de productos y servicios institucionales, conforme a la misión, objetivos y responsabilidades internas y a las demandas de los clientes externos".

Para poder conseguir que las personas cambien su status quo en el que se encuentran al momento como parte del Estado ecuatoriano, se vuelve complicado ya que están acostumbrados a la rutina y se han habituado en sus tareas y los cambios que se buscan implementar siempre estarán generando una gran resistencia, en primer lugar por cuanto la capacitación no es permanente y constante, los niveles de comunicación no son transparentes, la inestabilidad política conlleva cambios constantes en las autoridades, lo que hace que las políticas institucionales también cambien, esto hace que las personas se sientan inseguras y pongan resistencia a los cambios.

El cambio organizacional en las instituciones del Estado ecuatoriano, también se vuelve complejo por la serie de factores internos tales como: las remuneraciones son inequitativas entre instituciones y dentro de ellas, lo que a su vez genera necesidades insatisfechas, los estilos de liderazgo están al vaivén de la política, la insatisfacción en el trabajo, y los factores externos: como son las necesidades de los clientes, la economía, la política, el aspecto demográfico relacionado con la migración, y lo social.

Es por esto que se debe buscar como elemento de motivación el Aprendizaje tanto científico como social, aprendizaje que debe ser establecido como política de Estado, en todas las instituciones del sector público ecuatoriano.

Luego si se puede realizar la gestión del Desarrollo Organizacional, en donde se cumplan las técnicas del mismo, en primer lugar buscando un cambio en el comportamiento de las personas, luego realizar un diagnóstico de cada una de las instituciones, para luego formar los equipos de trabajo, buscar su desarrollo intergrupal y tener una correcta retroalimentación a fin de poder tomar los correctivos que ameriten.

3.3 Comportamiento organizacional en el Banco Central del Ecuador- Sucursal Cuenca

El Banco Central del Ecuador creado mediante Decreto Ley de marzo 4 de 1927 y publicado en el Registro Oficial No. 283 del 12 de marzo de ese mismo año. Siendo inaugurado oficialmente el 10 de agosto de 1927, pero sólo su oficina Matriz en la ciudad de Quito, abriendo sus puertas ese mismo día, la Sucursal Cuenca se estableció el 7 de junio de 1928, obedeciendo su creación a razones de tipo político-administrativas y económicas. Reconociendo de esta manera la importancia e influencia de Cuenca en el desarrollo nacional, desde la época prehispánica y luego en la vida del Ecuador como nación, siendo el núcleo de una extensa región que se constituyó en la tercera del país, habiendo iniciado sus labores con 8 personas.

El Desarrollo Organizacional en el Banco Central del Ecuador, ha sido motivo de una constante preocupación por parte de sus autoridades en todos los tiempos, y es así como a través de este le ha permitido a la institución ubicarse como una de las mejores organizaciones en cuanto a la calidad de sus servicios si se lo compara con otras instituciones del Estado e inclusive con el sector privado, la Institución cuenta con el Proceso de Desarrollo Organizacional, que ha ido buscando adecuar la estructura organizacional a la misión y visión institucionales lo que ha llevado a que al momento la institución cuente con una estructura basada en procesos, si bien gran parte de las actividades que realiza el Banco Central del Ecuador están basados en redes de trabajo, por lo que su estructura debería revisarse y acoplarse a un sistema de red.

En lo referente al aspecto estructural, el Banco Central del Ecuador, a nivel nacional desde el año 1991 hasta el año 2004 ha realizado procesos continuos de desvinculación del personal, teniendo 5.861 empleados a nivel nacional en el año 1991, llegando al año 2005 a tener 789 empleados. La Sucursal Cuenca tenía 235 empleados en el año 1991 y en la Sucursal Loja eran 116 empleados, para octubre de 2005 la Sucursal Cuenca tiene

54 empleados y en el Museo de Loja son 2 empleados. Anexos No. 2 y No. 3.

Sin lugar a dudas todos estos cambios han generado gran resistencia en el personal, creando una incertidumbre bastante alta, como resultado del despido de personal a través de los diferentes mecanismos, pero la gestión para el manejo del cambio ha sido importante por parte de las autoridades de la institución, en donde al generarse Desarrollo Institucional, se ha buscado que las personas que continúan al servicio de la institución sean las que mayor compromiso demuestren con la misma, y también sean las más efectivas y demuestren su proactividad, sepan cuales son los objetivos, establezcan que lo prioritario es el servicio, que el ganar/ganar es de parte de cada empleado con su cliente, buscando comprender para luego ser comprendido, realizar un trabajo sinérgico, y en donde la personas son consideradas como tales.

En el aspecto tecnológico que ha influido de manera notable en la comportamiento organizacional, es importante anotar su evolución constante ya que la Institución siempre ha estado en la búsqueda constante de su actualización tecnológica, de manera especial en lo que se refiere a los equipos informáticos, así tenemos que en el año 1995 se contaba con computadores centralizados que procesaban toda información que se digitaba a través de terminales "tontos", es así que para el año 1996 se implementa una red LAN utilizando tecnología Ethernet con repetidores y cobre, así como también se dispone de computadores de escritorio para los usuarios finales, también se implementa el servicio de navegación Internet a través de la red WAN, para el año 1997 se cuenta con el primer servidor de correo electrónico con tecnología Cliente / servidor usando el software Lotus Dominio, también en este mismo año se implementa la primera base de datos con tecnología Cliente / servidor usando un motor de Base de Datos Sybse Adaptive Server sobre un servidor SUN con sistema operativo SOLARIS. Debido a que la demanda de los servicios creció la Institución vio la necesidad de implementar en el año 1999, una red de cableado estructurado con conmutadores y fibra óptica

de backbone, el cobre se sigue utilizando para llegar a los usuarios finales. En el año 2004 la Sucursal Cuenca, instala una central telefónica de voz sobre IP (VOIP) integrando además los servicios de mensajería de voz y fax, adicionalmente el servicio que brinda la página WEB con su constante actualización.

El Banco Central del Ecuador a fin de lograr un clima organizacional, que permita a sus colaboradores desenvolverse con efectividad; y los objetivos y las metas propuestas sean alcanzados con eficiencia y eficacia, dentro de las resoluciones dadas por la Gerencia General, ha establecido los siguientes valores vectores, código de ética y políticas sobre conflicto de intereses. Anexo No. 1

Funciones que realiza el Banco Central del Ecuador en dolarización oficial de la economía.

Luego de adoptada la dolarización a principios del año 2000 y en base a un esfuerzo al interior de la institución de auto definición, consultas realizadas a la sociedad civil, incorporar la experiencia de los bancos centrales europeos luego de la unificación monetaria y con el soporte teórico de la "economía institucional", el Banco Central del Ecuador redefinió sus funciones en el nuevo esquema monetario. A tal efecto, se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1589 del 13 de junio de 2001, a través del cual se emitió el nuevo Estatuto Orgánico de esta Institución, en el que se establece que **su misión es:** "Promover y coadyuvar a la estabilidad económica del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá: realizar el seguimiento del programa macroeconómico; contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la nación; y, ejecutar el régimen monetario de la República, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad y, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado".³³ Por su parte, **la visión** de la institución es "Seremos un banco central integrador e impulsador del crecimiento y desarrollo económico y social del país, que lidere los procesos de cambio y constituya el referente técnico en

³³ Registro oficial No. 356. Año II, Quito, miércoles 27 de junio del 2001

dolarización, alcanzando y manteniendo indicadores monetarios óptimos a nivel internacional".³⁴

3.4 Conclusión

El uso de las Técnicas de Información y Comunicación TIC's y de manera particular del Internet en las diferentes instituciones de los diversos estados, se vuelve prioritario y el estado que más a democratizado su uso, es el estado que más se ha desarrollado en todos los campos y por ende esto significa que también las instituciones que conforman dicho estado han logrado un mayor grado de desarrollo organizacional con relación a otras instituciones similares en otros estados.

Las situaciones propias de cada estado en donde confluyen aspectos internos como externos de cada una de las instituciones, pero de manera fundamental la inestabilidad política en el caso de los estados colombiano y ecuatoriano y en el caso colombiano la guerrilla, se constituyen en amenazas, que no permiten el desarrollo de las organizaciones, en donde el aspecto técnico prime y no el político.

La modernización de las instituciones del estado, deberá sustentarse en la misión, visión y objetivos institucionales, mismos que deben tener como último fin la calidad de los servicios que brinden a los ciudadanos, de esto dependerá el tipo de estructuras organizacionales que tengan, debiendo las mismas ser tipo red a fin de poder estar en contacto permanente con todos los actores empresariales (clientes, proveedores, estado, empleados y otros).

Los estudios de los diferentes países han demostrado que la exclusión social puede darse tanto en economías que han tenido un bajo crecimiento del producto, del empleo y de los salarios, como en economías que han tenido un crecimiento alto y constante, y en las cuales han aumentado el empleo y los salarios. Por otra parte, la exclusión social en el mercado del trabajo

³⁴ Banco Central del Ecuador. *La misión y visión institucional del Banco Central del Ecuador*, Apuntes de Economía No. 15, Quito, BCE, mayo del 2000

ha afectado prioritariamente a los sectores socioeconómicos más pobres, a las mujeres y a los pobres.

En el caso ecuatoriano, el uso de Internet para formación de redes, hace falta una democratización y de manera especial en las instituciones del estado, a fin de poder formar redes en base a los clientes, que son la ciudadanía en general.

El Banco Central del Ecuador, ha sido una de las pocas instituciones del Estado que ha buscado contar con una tecnología de punta y acoplar su estructura organizacional en función de su misión, visión y objetivos institucionales, con lo que se demuestra un verdadero desarrollo organizacional.

CAPÍTULO No. 4

LA MOTIVACIÓN EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, SUCURSAL CUENCA

4.1 Las estrategias motivacionales

La incertidumbre que vive el mundo en general como resultado de los diferentes cambios que hemos citado, no son ajenos al Banco Central del Ecuador, cambios que en caso del Banco Central del Ecuador tienen un componente adicional que ha sido impactante, como son las constantes reducciones de personal que se mencionó en líneas anteriores, situación que ha generado desmotivación por parte de los empleados y por parte de la administración el buscar las estrategias de cómo enfrentar esa incertidumbre causada por ésta inestabilidad laboral.

Para hacer frente a esto es necesario que se establezcan estrategias a fin de poder hacer que la personas recobren la estabilidad que cada una se lo gana en función de su rendimiento y por otro lado que tengan la motivación suficiente y pueda desarrollar sus actividades con tranquilidad y por ende el resultado de la aplicación de dichas estrategias se verá reflejado en el rendimiento individual lo que repercutirá directamente en una mayor productividad institucional.

La estrategia de diferenciación es la que el Banco Central del Ecuador debe plantearse en función de su misión, visión y objetivos, citados anteriormente, ya que al ser una institución de servicios, lo que tiene que buscar es que el servicio que ofrece a sus diferentes clientes sean estos el mismo Estado a través de sus instituciones como el Ministerio de Finanzas y Economía; y otros, y de las ciudadanía en general, comparado con otras instituciones nacionales e internacionales sea el más eficiente y eficaz,

Esta estrategia podrá ser realizada por los empleados si se consigue una verdadera motivación para lo cual se puede apoyar en las diferentes teorías de motivación y de manera especial en las teorías del Cumplimiento

de Metas y de Igualdad o Equidad, en donde los empleados deben tener claro cuales son los objetivos institucionales, mismos que se sustentan en función de la misión y visión, para lo cual también es necesario contar con otros elementos de motivación que se los describirá más adelante, en los que se genere el compromiso para conseguir los objetivos y las retribuciones sean equitativas en función de la consecución de los resultados, debiendo estar presente el efecto Pigmalión entre todos los empleados de la institución es importante ya que esto permitirá que la consecución de los objetivos sea vista por todos como el "si se puede".

Si "administrar es hacer la cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas" como lo sostiene Peter Drucker y Warren Bennis³⁵ por lo que toda institución u organización tiene que ser liderada con un estilo basado en ser líder de líderes, en donde el líder sea humilde, generoso y tenga convicción moral, así como dar el empoderamiento necesario y suficiente para la toma de decisiones, lo que conlleva el sentido de responsabilidad y capacidad para el autoconocimiento de sí mismos para saber cuando se requiere de competencias diferentes, sin sentirse amenazado por el cambio, este liderazgo debe estar presente en todos los procesos y de manera especial en la motivación.

El crear una cultura organizacional es de suma importancia en primer lugar ya que la cultura se levanta sobre los intereses compartidos y obligaciones mutuas, y prosperan con la colaboración de todos los integrantes de la organización, las dimensiones de la cultura son la sociabilidad y la solidaridad, por lo que en el caso del Banco Central del Ecuador, Sucursal Cuenca es necesario generar una cultura organizacional propia, misma que en todo caso no puede ser contraria a la cultura organizacional que rige a todo el Banco Central del Ecuador, cultura organizacional que se fundamente en la Confianza y en los Principios y Valores institucionales. En base a la Confianza, de la cual se derivan la lealtad, integridad, la apertura, competencia, e integridad, siendo está una de las características de los equipos de alto rendimiento, que es lo que requiere el Banco Central

³⁵ DRUCKER Peter y BENNIS Warren, **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**, Edit. Paidós, 1996, p.127

del Ecuador, ya que estos equipos autodirigidos deben basarse en lo que sostiene la teoría "Z".

Para que la confianza tenga los resultados esperados es necesario que las personas tengan salud mental, de manera especial hoy en día con la tensión que se genera como resultado de la incertidumbre, es por eso necesario que **No se Menosprecie** a las personas, y se las acepte como son, ya que el menosprecio se constituye en una herramienta para acabar con las personas, en su autoestima, los vuelve agresivos, lo cual no es nada bueno para las organizaciones.

Para que la gente pueda tener el compromiso e involucramiento requeridos por la organización es necesario mantener una comunicación eficaz como se manifestó, lo cual en el caso del Banco Central del Ecuador, Sucursal Cuenca, si se lo viene realizando, con la oportunidad y transparencia que amerita, con esto se evita el rumor y la distorsión del mensaje, siendo la Gerencia o los Responsables de los Procesos los que realizan el proceso de comunicación, misma que fluye entre todos los miembros de la institución, de manera especial el medio de comunicación empleado es el correo electrónico o e-mail con el que cuenta el 99% del personal, el 1% restante es del personal que no tiene un computador a su cargo.

Charles Handy³⁶ en su artículo Reformulando el Capitalismo manifiesta: "Debemos darnos cuenta de que la **nueva fuente de riqueza es la inteligencia**, es por esto que las organizaciones deben tener en el Aprendizaje como a uno de los factores que mayor motivación genere en los empleados a fin de poder estar preparados para los cambios, aprendizaje que debe darse tanto de lo científico como de lo social, capacitación que en el caso del Banco Central del Ecuador, de manera especial en los últimos años las asignaciones presupuestarias para dicho efecto han sido significativas y así lograr a que el personal tenga la información necesaria y oportuna con la ayuda de la tecnología como se

³⁶ HANDY Charles, **Repensando el Futuro**, Edit. Norma, p. 37.

anotó anteriormente, pero esta información debe ser procesada y transformada en conocimiento, lo cual en un gran porcentaje si se realiza. Como así lo demuestra el siguiente cuadro:

CUADRO DE PROFESIONALIZACIÓN DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

NIVEL	TÍTULO	No. EMPLEADOS
CUARTO	PHD	5
TERCER	MASTER	88
SEGUNDO	ECONOMISTAS	26
	INGENIEROS	81
	DOCTORES EN JUSRISPRUDENCIA	14
	ARQUITECTOS	8
	LICENCIADOS Y TECNÓLOGOS	122
	TECNICOS	181
PRIMER	ESTUDIOS SUPERIORES INCONCLUSOS Y BACHILLERES	229
EDUCACIÓN BÁSICA		28
TOTAL		782

Fuente: Banco Central del Ecuador, Departamento RR.HH.

El nivel de profesionalización del personal del Banco Central del Ecuador, es digno de resaltarse ya que en muchos casos se ha constituido en el proveedor de potencial humano para otras instituciones, de manera especial para el sector público, así también cuando por diferentes motivos

han dejado de prestar sus servicios en la institución han sido un aporte importante para la empresa privada.

El contar con personas efectivas de acuerdo con Covey, es de suma importancia en las organizaciones es por esto que el Banco Central del Ecuador tanto a nivel nacional como la Sucursal Cuenca, hacen el esfuerzo por conseguir que las personas sean efectivas, y en función de sus conocimientos puedan trascender en la sociedad, buscando no solamente aprovechar la sociedad de la información que estamos viviendo, sino que nos proyectemos hacia la sociedad de la sabiduría, en donde la mediocridad no sea lo constante.

El reconocimiento como elemento de motivación es de suma importancia ya que luego de la supervivencia física, las personas necesitamos ser reconocidas, en este aspecto el Banco Central del Ecuador, si bien realiza anualmente el reconocimiento a sus colaboradores que han cumplido años de servicio, pero considero importante que se deba destacar los logros de resultados por parte de los compañeros y buscando una sana competencia reconocer a quienes más se hayan destacado en el cumplimiento de las labores, así como el trato que reciban sea personalizado.

Difícilmente podremos gestionar con eficiencia las emociones de los demás si antes no hacemos lo mismo con las propias, de ahí la importancia de la autogestión, para controlar nuestras emociones negativas, de rabia, frustración.

El cómo nos sentimos frente a una situación determinada es responsabilidad de cada uno de nosotros, esto nos permite tener un autocontrol de las situaciones a las que nos enfrentemos en el día a día, ya sea en el entorno familiar o en el del trabajo, es por esto que como se manifestó anteriormente la función de la gerencia moderna es la de gestionar los sentimientos de las personas, entendidas como un todo integral, este autocontrol nos permite conseguir el autoliderazgo.

Shein³⁷ dice que “el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto bueno de sí mismo”. Hacemos aquellas cosas que tienen algún equilibrio con la forma como nos vemos a nosotros mismos y evitamos hacer aquellas que nos impidan sentirnos bien con nosotros mismos. “Esta búsqueda de la persona es un proceso que dura toda la vida”

Por eso es importante realizar una planificación estratégica del Yo, en base a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estoy ahora?
- ¿Dónde quiero estar?
- ¿Cómo vigilaré el proceso?

Es de trascendental importancia el que se estimule positivamente a los empleados y una de las maneras de cómo realizarlo es por medio del elogio público, ya que la reprimenda privada genera en el empleado desmotivación y el trabajo no mejora, esta forma de motivación en la Sucursal Cuenca, si se realiza y de manera especial en el segundo aspecto en cuanto a la reprimenda privada, ya que esto permite un diálogo mayor y no se abochorna al personal ante los demás, esto hace que el autoestima se eleve en los empleados.

La remuneración constituye uno de los factores que mayor motivación causan a todos los trabajadores, si tomamos en consideración que la gran mayoría de los satisfactores de necesidades, de manera especial si se considera la pirámide de necesidades de Maslow, podemos apreciar que en la base se encuentran las necesidades básicas o fisiológicas, o sea necesidades de supervivencia, las de seguridad, mismas que para ser satisfechas, requieren de satisfactores que son adquiridos con dinero, mismo que se consigue a través del trabajo.

Es importante que los administradores tengan clara la diferencia entre los sueldos y costos laborales. Debiendo recordar que sólo los costos laborales, y no los salarios, son la base para competir; y que posiblemente,

³⁷ SHEIN Edgar, **Psicología de la organización**, op. Cit, p. 73

los costos laborales no serán un componente importante en el costo total. Los administradores deben preocuparse no por cuanto pagan a sus trabajadores sino cuanto estos le producen a la organización.

La remuneración por principio de equidad tiene que ser legal y justa, ya que a igual trabajo igual remuneración, en el caso del Banco Central del Ecuador, se debe anotar que las remuneraciones en todos los niveles son relativamente buenas, pero desde el año 2000 hasta la fecha no se ha realizado revisión alguna de las remuneraciones lo cual ha generado cierta desmotivación en el personal.

Si la riqueza de los pueblos en el presente siglo es la inteligencia, dejando de lado lo que antes era la riqueza de los mismos: el capital, la tecnología, los sistemas o métodos, pues es entonces el momento de desarrollar esa inteligencia basada en el conocimiento y el aprendizaje, que lleva al desarrollo de las competencias que cada uno de los integrantes de las organizaciones deben poseer, con el fin de generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito o know-how, y el explícito o formal.

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento. Por lo tanto hay que observar si existe en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento.
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo.
- La armonización del lenguaje.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos.
- La Estructura de Conocimiento.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento.
- La visualización de las ventajas del sistema.

- No se debe olvidar que estamos gestionando personas, cultura y tecnologías.

Sin conocimiento no se pueda dar un aporte efectivo para el cambio y desarrollo organizacional en las instituciones, ya que como se manifestó anteriormente el cambio nace del interior de las personas con su nivel actitudinal que sumado al conocimiento permiten que el cambio tenga la eficiencia y eficacia requeridos, para un desarrollo organizacional efectivo.

4.2 Conclusión

“Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas” de acuerdo a Peter Drucker y Warren Bennis, por lo que es importante armonizar las diferentes estrategias a fin de que las organizaciones se vuelvan más eficientes y eficaces, de manera especial la estrategia de diferenciación, a fin de poder obtener el elemento primordial de la motivación que es la CONFIANZA, que debe surgir desde la administración hacia los trabajadores y viceversa, ya que la confianza es como el aceite del engranaje, constituido por este conjunto de estrategias tales como: el liderazgo, la autogestión, el efecto Pigmalión, la remuneración, el aprendizaje, el buscar personas altamente efectivas y el reconocimiento.

La excelencia humana generada por su riqueza en la inteligencia que puesta en práctica en el Aprendizaje como lo manifiesta Charles Handy, tienen como pilar la comprensión que se brindan mutuamente las personas, y coordinadas con las diferentes estrategias de la motivación como el de Cumplimiento de Metas y la de Igualdad, harán que se potencialice el éxito empresarial, logrando la trascendencia de las personas dentro de la sociedad, a través de la solución de los problemas, que son las necesidades insatisfechas de la sociedad en su conjunto, una vez satisfechas hacen que las tensiones disminuyan.

La motivación se constituye en base a las actitudes de las personas, ya que son ellas quienes a través de su comportamiento que nace del interior, como proceso del cambio y su adaptación, hará que las personas se

sientan más o menos motivadas, teniendo como complemento la parte empresarial que se encarga de generar un clima propicio, y así tener como resultado final una organización eficiente y eficaz. Diferenciado el costo laboral del valor de los sueldos, como base de la competencia, y de esta manera preocuparse más los administradores por la productividad de la organización.

La Gestión del Conocimiento es importante desarrollar en las empresas y en el caso que nos ocupa no puede ser la excepción, ya que sin el know-how, no se puede realizar el cambio que el mundo requiere para ser competitivos en el mundo globalizado, que cada vez nos involucra a todos los habitantes del planeta.

CAPÍTULO No. 5

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones teóricas

Los cambios constantes y permanentes en todas las actividades del quehacer humano, (económico, social, político, jurídico, medio ambiental y otros), requieren que el ser humano esté preparado para enfrentarlos, lo que genera incertidumbre, haciendo que las organizaciones adecuen sus estructuras a los cambios y enfrenten sin temor, pero con conocimientos y valentía para correr el riesgo.

El ser humano, al ser el gestor del cambio, tiene que buscar de manera permanente una preparación para enfrentarlo, en primer lugar, teniendo predisposición para aceptarlo y asimilarlo. Esto se logra con un comportamiento individual basado en las actitudes personales, y, como se ha analizado en el presente trabajo, admitiendo que las actitudes nacen desde adentro y se proyectan hacia fuera. Una vez conseguida esa predisposición hacia el comprender y aplicar el cambio, podemos decir que se ha generado una actitud mental positiva, lo que se ve reflejado en el contexto general de la organización.

El cambio no es solo un asunto y un compromiso de los empleados, sino que tiene que ser entendido como una necesidad y una estrategia organizacional; por ende, son los directivos los primeros llamados a comprender y participar del cambio, ya que si todos no están involucrados y son parte activa del cambio, no se podrá hacer frente a la innovación.

No basta que las personas predispongan el ánimo para afrontar los cambios, sino que es la organización en su contexto, como un todo la que tiene que dar la motivación suficiente por medio de la generación de un clima o cultura organizacionales que estén acordes con lo que se persigue; esto es lo suficientemente bueno para que las personas se sientan capaces de desenvolverse de manera efectiva y eficaz. Esto se logra por medio de

generar una cultura organizacional basada en principios y valores; en una comunicación clara, transparente y oportuna; en la confianza que se debe brindar a todos y cada uno de los integrantes de la organización, bajo un marco de respeto mutuo.

Todo esto conlleva a entender a la persona como un ser integral completo, que busca la satisfacción de sus necesidades dentro de esta integralidad. Es por esto que no consideramos el dinero exclusivamente como elemento motivador, sin desconocer que es importante para la supervivencia o el mantenimiento del cuerpo, pero que al ser las personas un todo (cuerpo, mente, espíritu y alma) también necesitan satisfacer las necesidades del resto de su todo, como lo manifiesta Stephen Covey. Es ahí donde las organizaciones deben entender que la persona merecen: respeto, estima y reconocimiento.

Sabiendo que la efectividad de las personas dentro de la organización, se puede lograr una vez que tengan satisfechas sus necesidades de manera total, es función de las empresas apoyar en el desarrollo personal. Esto se logrará únicamente cuando las personas, conjuntamente con los directivos de las organizaciones, participen de manera activa en la capacitación y entrenamientos constantes, ya que sólo aquellas organizaciones que buscan el conocimiento podrán enfrentar los retos del futuro logrando los éxitos deseados, teniendo la excelencia como meta organizacional.

Las organizaciones cuyas estructuras se fundamenten en redes serán organizaciones más efectivas y eficientes, ya que solo así podrán relacionarse de manera más directa con los diferentes actores institucionales (clientes, proveedores, empleados, estado y otros), y así conjugar su potencial humano con la tecnología con la que cada organización disponga, ya que así se tendrá un know-how que marcará la diferencia competitiva de la organización.

Las organizaciones en donde la comunicación es: oportuna, transparente y clara, podrán tener un desarrollo organizacional constante y sostenido, ya

que con ella lograrán un mayor compromiso con los actores del cambio y, por ende, las resistencias a los cambios serán las menores posibles, lo que generará confianza entre los integrantes de la organización, y esto a su vez se verá reflejado en los resultados que se obtengan de la gestión administrativa.

5.2 Conclusiones pragmáticas

Las conclusiones que se anotan a continuación, servirán de referencia al Banco Central del Ecuador, para luego de un análisis más profundo, sobre el comportamiento organizacional básicamente tome la decisión de implementar.

Las diversas teorías del comportamiento organizacional, partiendo desde la escuela de la relaciones humanas, la dinámica de grupo, la decisiones, el liderazgo, las contingencias, la escuela sociotécnica, los sistemas y del comportamiento, han ido generando el desarrollo que se presente en el comportamiento organizacional, de acuerdo a como han evolucionado la ciencia administrativa y la tecnología, hasta llegar al sistema de trabajo basado en redes.

Así Manuel Castells se refiere a la utilización de sistemas de redes de trabajo, optimizando el uso del Internet, el Banco Central del Ecuador al tener un sistema de generación de actividades y productos que al momento utilizan de manera considerable el Internet, podría diseñar una estructura fundamentada en este sistema de trabajo en red, a fin de poder optimizar su potencial humano, que es altamente capacitado, así como sus restantes recursos de manera especial los tecnológicos, y así prestar un servicio más eficaz y eficiente a sus clientes y proveedores, tanto internos como externos.

Por otro lado la motivación al ser fundamental en toda organización, para generar empleados comprometidos con la Institución, y actores trascendentales del cambio, se debe aplicar en las organizaciones y de manera especial en las que brindan servicios como es el caso del Banco Central del Ecuador, debiendo hacerse una conjugación de las diversas teorías tales como Maslow que busca la satisfacción de las necesidades desde las básicas hasta la automotivación, de McClelland en el que las personas buscan poder, logro y afiliación, el modelo de Aprendizaje, la teoría de la Igualdad y las Metas que permiten una mayor equidad hacia

el personal, y motivación que se dará en función del cumplimiento de las metas o resultados en cada una de las áreas, ya que cada una de ellas se encuadra en las diversas necesidades del ser humano.

La motivación como parte fundamental de su razón de ser, tiene a la persona, misma que debe ser considerada como un ser integral en donde confluyen: mente, cuerpo, espíritu y alma, como lo sostiene Stephen Covey, para que entendiendo a la persona como individuo, se la motive en todos los aspectos y no solamente se piense por parte de las empresas así como de las personas, que solamente en el dinero, puede motivarles, que existen otros factores que generan motivación, como es el caso del reconocimiento justo a las labores diarias, así acuerdo con el modelo dual de la motivación, ya que este se constituirá en un elemento fundamental para elevar el nivel de competencias de los trabajadores y por ende en su autoestima, buscando siempre trabajadores entusiastas.

El clima organizacional tiene por componentes tanto a las personas con su comportamiento individual, así como a la empresa con su compromiso de generar un ambiente propicio para el desarrollo armonioso de las actividades, es por esto que se debe desarrollar un clima motivacional, buscando que los empleados se sientan tranquilos, con confianza, en donde primen los valores y principios, a fin de que cada uno sea líder en la función encomendada, y sientan que su aporte es importante para el desarrollo institucional, del país y del engrandecimiento de la humanidad, lo que les hará personas realizadas y que hayan logrado un nivel de sabiduría, dejando la mediocridad como cosa del pasado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDERFER, Calyton, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson, VIII Edición, 1999.
- ARGYRUS, Chris, Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, La misión y visión institucional del Banco Central del Ecuador, Apuntes de Economía No. 15, Quito, BCE, mayo de 2000.
- BECKER Gary, Human capital, 1964.
- BENNIS, Warren; Repensando el Futuro, Edit. Norma, 1997
- BIBLIOTECA de Consulta Microsoft Encarta 2003.
- CASTELLS, Manuel, La Factoría No. 7, Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa, 1998.
- Galaxia Internet, Edit. Areté, 2001.
- CEPAL, 2001: 192-193
- CERTO, Samuel; Administración Moderna; Editorial Prentice Hall; Octava Edición.
- COLLINS, James, Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.
- COVEY, Stephen, El Octavo Hábito, Edit. Paidós, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- DESSLER, Gary; Administración de Personal; Editorial Prentice Hall, Octava Edición.
- DIETERICH, Heinz; Globalización y Educación, en cuadernos de Economía No. 25, II/96 p123.
- DUCK, Jeanie, Gestión del Cambio, Harvard Business, Review, Edit. Deusto, 2000.
- DRUCKER, Peter, et al. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Edit. Paidós, 1989.
- FERGUSON, Marylin, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Edit. Paidós, 1996.
- GONCALVES, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

GORDON, Judith R., Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall, 1997

GOSS, Tracy, et al. Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.

HANDY, Charles, Repensando el Futuro, Edit. Norma, 1997.

HARBISON F. Y MYERS, Investing in People. The economics of Population Quality, 1981.

HERZBERG, Frederick, Work and Nature of Man, Cleveland, The World Publishing, 1996.

HILL, Charles; Negocios Internacionales; Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2001.

HAMPTON David R, Administración, Mc. Graw Hill.

KANFER, Frederick, Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-Procesos, Edit. Mc Graw Hill 10ª. Edición, 2001.

KEITH Davis, NEWSTROM John W., Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, 1999.

KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril, WEHRICH, Administración, Editorial Mc. Graw Hill.

KOTTE, John, Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.

LAWLER, Edward, Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-Procesos, Edit. Mc Graw Hill 10ª. Edición, 2001.

LEVITT, Theodore, Las Organizaciones, Gibson, Ivancevich, Donelly, Edit. Mc Graw Hill, 15ª. Edición.

LIDERES, Semanario de Economía y Negocios, enero 17 de 2005.

LOPERA Jaime, "et al". Y de quién es la culpa?, Editorial Intermedio S.A.
Ideas de este modelo, Harvard Business Review,
enero-febrero 1964.

MARTÍN, Roger, Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.

MASLOW, Abraham, "A Theory of Human Motivation" en Psychological Review, Julio 1943.

MC CLELLAND, David, Las Organizaciones, Comportamiento-Estructura-procesos, Edit. Mc Graw Hill 10ª. Edición, 2001.

MC GREGOR, Douglas, El aspecto humano de las empresas, México D.F., Edit. Diana 1969.

NAISBIT, John T., Repensando el Futuro, Edit. Norma, 1997.

OUCHI, William, Teoría Z, Edit. Orbis, S.A., Tercera Edición.

PANKAJ, Chemawat; La Estrategia en el panorama del negocio, Editorial Prentice Hall.

PAEZ B., Andrés, Las Relaciones Laborales en el Sector Público Ecuatoriano, 2004.

PFEFFER, Jeffrey, Dirigir Personas en la Empresa, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 1999.

REGISTRO Oficial No. 356. Año II, Quito, junio 27 de 2001.

ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional; Editorial Prentice Hall, Octava Edición.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary; Administración, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.

SCHAFFER, Robert, et al. Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.

SCHULTZ Theodore, Human Capital 1964

SHEIN, Edgar, Psicología organizacional, op. Cit. P. 73.

SHUMPETER, J.A., Teoría del desenvolvimiento económico, Fondo de Cultura Económico, 4ta. Edición, 1967.

SEIGI, Naya, Lecciones sobre desarrollo, Estudio comparativo de Asia y América Latina, Centro para el Desarrollo Económico, 1993.

SMITH, Adam, Comportamiento Organizacional, Gordon Judith, Edit. Prentice-Hall 5ª. Edición.

STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBERT JR., Daniel, Administración, Editorial Pearson , Sexta Edición.

STREBEL, Paúl, Gestión del Cambio, Harvard Business Review, Edit. Deusto, 2000.

TORO A, Fernando, Desempeño y Productividad, Cincel, Medellín, 1992.

VROOM, Víctor, Administración de Recursos Humanos, 5ª. Edición, Edit. Mc Graw Hill, 2000.

WERTHER JR, William; Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial MC Graw Hill, Quinta Edición.

Anexo No. 1

Libro I Administrativo, Título Primero.- Recursos Humanos, Capítulo I Valores Vectores, Código de Ética y Políticas sobre Conflictos de Intereses.

Sección I.- Valores Vectores

Artículo 1.- Los valores vectores son lo que deben pautar permanentemente las actitudes y conductas y en general la manera de hacer las cosas dentro de la institución, generando progresivamente una cultura organizacional requerida para impulsar la consecución de la Misión y Visión del Banco Central del Ecuador.

Los siguientes valores se consideran fundamentales:

- a) Clientes.- El servicio y la satisfacción de nuestros clientes internos y externos es nuestra primera prioridad.
- b) Profesionalismo.- El profesionalismo es la base de nuestro éxito.
- c) Competencia.- Tener y demostrar las actitudes y conocimientos, así como actualizarse permanentemente es básico para ejercer eficientemente el puesto.
- d) Autoestima.- Sentimos orgullo por lo que hacemos y logramos
- e) Mérito.- El esfuerzo y la responsabilidad cumplida son la base del desarrollo profesional.
- f) Autogestión.- Cada persona es gerente de sí mismo.
- g) Objetividad.- Administramos en todas las actividades de la institución en base a hechos y datos.
- h) Autocrítica.- Aceptar y aprender de nuestros errores en base de nuestro mejoramiento continuo
- i) Reto y Logro.- Nos desafiamos continuamente a nosotros mismos y el logro de estos retos es la mayor fuente de satisfacción profesional y personal.
- j) Equipo.- Armonizamos nuestros talentos para el logro de objetivos comunes.
- k) Futuro.- Hoy, cada uno de nosotros actúa como un protagonista importante para el futuro de la institución.
- l) Ética.- La ética caracteriza todas nuestras acciones tanto con nuestros clientes internos como externos.

Sección II. Código de Ética

Artículo 1.- Este código de Ética reconoce que el Banco Central del Ecuador y sus servidores deben dedicarse de manera exclusiva a las actividades que la conducen al logro de los objetivos y al cumplimiento de su misión, con profesionalismo, independencia, sana competencia, objetividad y uso adecuado de la información. Todos los servidores deben estar comprometidos a guiar su conducta basados en los patrones que a continuación se exponen:

- a) El servidor del Banco Central del Ecuador debe actuar con integridad, competencia, dignidad y de un modo ético y profesional con el público, clientes, proveedores, autoridades, colegas y compañeros.
- b) Debe ser leal, disciplinado, respetuoso con todos y de los derechos de los otros.
- c) Debe comportarse y desempeñarse, así como encaminar a otros a que lo hagan, de una manera ética y profesional, que refleje confianza en sí mismo y en sus actividades. No debe involucrarse en conductas que envuelvan deshonestidad, uso fraudulento de recursos y/o información, o dolo.
- d) Debe actuar con eficacia y eficiencia, y hacer lo posible para mantener y mejorar su competitividad y la de otros, así no sean de igual profesión o compañeros en una misma dependencia.
- e) Debe mostrar diligencia, pero tener un cuidado razonable y emplear siempre su juicio profesional.
- f) El servidor está impedido de revelar o comunicar información, ya sea de carácter investigativo, confidencial o reservado, relacionada con la institución.
- g) Debe luchar contra la mentira y las acciones de mala fe. Actuar con la verdad y velar por ella.
- h) Rehusar a todo ofrecimiento que atente contra el honor y el prestigio personal.
- i) Combatir la mediocridad, la pereza y el desaliento, sinónimos de subdesarrollo y retroceso.

- j) Ser un crítico constructivo y autocrítico en su accionar, así como proactivo en la búsqueda de soluciones a los problemas y limitaciones de la institución y del País.
- k) Aceptar los errores como primer paso para rectificarlos y para que las acciones de revisar y corregir sean eficaces.
- l) Practicar la modestia y la tolerancia y dejar de lado las manifestaciones de ostentación y orgullo.
- m) Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al puesto sólo para fines de trabajo y no en beneficio personal o de terceros, especialmente si con éstos se guarda relaciones de parentesco o amistad.
- n) Asumir la autoridad como una oportunidad de servicio, por lo tanto, debe ejercerla con honor y compromiso, jamás como un privilegio personal.
- o) Adoptar decisiones en el ámbito de las atribuciones inherentes al cargo y asumir las responsabilidades que de ello se derivan.
- p) Emplear responsablemente los recursos institucionales. Denunciar y combatir cualquier manifestación de corrupción.
- q) Crear permanentemente condiciones de trabajo en equipo. Erradicar la presunción, la arrogancia, la autosuficiencia y el menosprecio a la capacidad de los demás.
- r) No usar métodos desleales de competencia con lo colegas.
- s) Sustentar el derecho a mejorar en la carrera profesional, en la eficiencia, la integridad moral, la idoneidad y la capacidad probadas.

Sección III.- Políticas sobre conflictos de intereses.-

Artículo 1.- Existe conflicto de intereses cuando en el ejercicio de sus funciones como servidor de la institución, prevalecen los intereses personales y los de terceros vinculados a éste frente a los del Banco Central del Ecuador, que perjudiquen el cumplimiento de sus objetivos específicos.

Artículo 2.- Los servidores del Banco Central del Ecuador tiene la obligación de mantenerse actualizados y cumplir con lo dispuesto en la Constitución

Política de la República, en las leyes, resoluciones e instructivos de carácter interno vigentes en la institución.

Artículo 3.- Con el propósito de impedir la existencia de conflictos de interés, los servidores de la entidad observarán las siguientes políticas de cumplimiento obligatorio:

- a) No deberán estar inmersos en situaciones en las que sus intereses personales puedan estar en conflicto con los de sus clientes internos y externos. En el evento que estas situaciones sobrevengan, informarán o consultarán oportunamente a su inmediato superior.
- b) No podrán actuar en calidad de consultores, apoderados, corredores, agentes, intermediarios, procuradores, abogados litigantes, u otros, en beneficio de terceros, en transacciones, contrataciones u operaciones vinculadas con el Banco Central del Ecuador, cuando esta actuación pueda influir para encaminar al servidor a proceder en perjuicio de los intereses de la institución.
- c) Rechazarán toda concesión o apariencia de ella que signifique recepción de beneficios a su favor o de sus relacionados, como dádivas, regalos o cualquier tipo de donaciones, en perjuicio de su imagen personal y de la imagen institucional.
- d) Mantendrán reserva y confidencialidad sobre los asuntos de su conocimiento especialmente cuando su divulgación, juicios de valor, comentarios o pronunciamientos concedan ventajas competitivas y/o beneficios personales a ellos, a sus parientes, clientes, partidos políticos y a terceros en general.
- e) Será de responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, solicitar anualmente y por escrito a los ocupantes de los Puestos Técnicos Directivos y a los funcionarios que se encuentren en posición clave en lo que a manejo de recursos económicos se refiere, que realicen su declaración respecto a sus negocios o conexiones financieras en el formulario "Declaración Personal" creado para el efecto.
- f) Los servidores deberán comunicar al Director de Proceso, todos los hechos o información que pueda razonablemente interferir con el

cumplimiento de su obligación, para emitir opiniones imparciales y objetivas.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

Sección IV.- Disposiciones comunes a las secciones I, II y III del presente Capítulo

Artículo 1.- Los Directores Generales y Directores de Proceso deben ejercer una supervisión razonable sobre sus subordinados y promover el cumplimiento de los Valores Vectores, Código de Ética y Políticas sobre conflicto de intereses, así como prevenir sobre las consecuencias de su incumplimiento.

Artículo 2.- La violación o incumplimiento de las normas que constan en el Código de Ética y en las Políticas sobre conflicto de intereses, se sancionarán, según el caso, de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, en el Código de Trabajo y en el Reglamento de Recursos Humanos del Banco Central del Ecuador.

Artículo 3.- La Secretaría General, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Imagen Corporativa de la institución, realizarán las acciones que fuesen necesarias para la difusión, actualización, aplicación y cumplimiento de los Valores Vectores, Código de Ética y las Políticas sobre conflicto de intereses (Res. Adm. BCE.044-202, de 15 de octubre de 2002).

Siendo estos principios y valores el eje fundamental para la creación de un clima organizacional armónico, lo que la administración del Banco Central del Ecuador, busca es que su personal sea altamente eficiente, que colabore al cumplimiento de la Misión y Visión planteados por medio de las estrategias que se van planteando dentro de la planificación tanto a corto plazo como en el largo plazo, mediante el compromiso y el involucramiento del personal, ya que sin estos dos elementos no es posible la realización de los objetivos institucionales que coadyuvan a la Misión y Visión.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
HISTORICO DEL NUMERO DE PERSONAL POR AÑOS (al 31 de diciembre) (a)

	AÑOS														
	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (b)	1997	1998 [c]	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (d)
TOTAL NACIONAL	5861	4411	4275	2760	2218	1870	1704	1702	1642	1236	1218	1209	1091	793	789

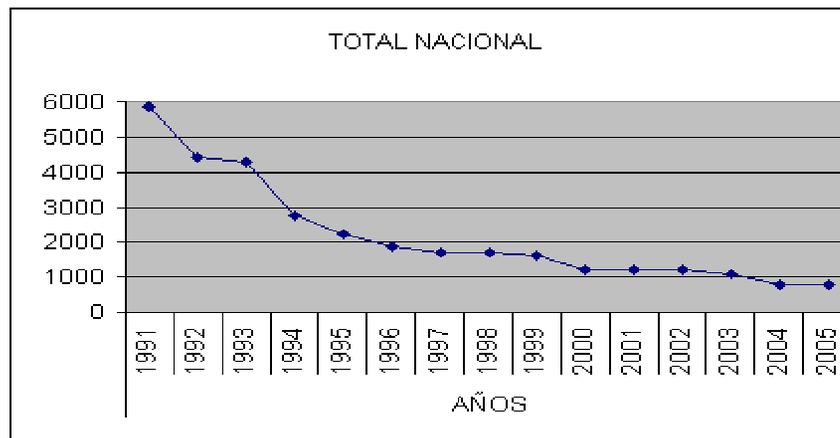
(a) Desde el año 1991 hasta el año 1995 inclusive se refiere a población del BCE con Nombramiento

(b) Desde el año 1996 contiene empleados con Nombramiento y con Contratos Ocasionales en Relación de Dependencia con Beneficios Institucionales (Ars. 30 y 31 RRH)

(c) Desde el año 1998 incluye a Miembros del Directorio

(d) Año 2005, al 30 de junio

Fuente: RR.HH. Banco Central del Ecuador



**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
HISTORICO DEL NUMERO DE PERSONAL POR AÑOS (al 31 de diciembre) (a)**

	AÑOS														
	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (b)	1997	1998 [c]	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (d)
CUENCA	235	201	197	129	109	99	103	93	91	78	78	77	69	54	54
LOJA	116	91	89	59	52	24	5	5	5	3	3	3	3	2	2
Total Cuenca-Loja	351	292	286	188	161	123	108	98	96	81	81	80	72	56	56

- (a) Desde el año 1991 hasta el año 1995 inclusive se refiere a población del BCE con Nombramiento
- (b) Desde el año 1996 contiene empleados con Nombramiento y con Contratos Ocasionales en Relación de Dependencia con Beneficios Institucionales (Ars. 30 y 31 RRH)
- (c) Desde el año 1998 incluye a Miembros del Directorio
- (d) Año 2005, al 30 de junio

Fuente: RR.HH. Banco Central del Ecuador

