

## **Comportamiento Organizacional: caso de estudio de una dirección de sistemas**

*Javier León*

Décadas pasadas las empresas prestaban más atención a los aspectos técnicos y/u operativos y no se daba la importancia al trato del personal, la forma de comunicarse con los empleados, su conducta de los mismos y otros factores que hoy en día son vitales para la productividad y el desarrollo tanto de la Compañía como de las personas.

Los administradores, supervisores, jefes y Gerentes además de tener las capacidades en base a sus funciones, deben tener la capacidad de tratar con las personas de manera adecuada, lograr una mejor comunicación, mantener motivados a los trabajadores y obtener el mejor desempeño y así alcanzar los objetivos personales y de la Empresa.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, 1999).

La importancia del comportamiento organizacional se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Asimismo, existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (Robbins, 1999).

### **Descripción Preliminar**

En la Dirección de Sistemas, existen una serie de conflictos y problemas sin resolver, uno de los más álgidos es la falta de motivación del personal, se ha perdido la confianza en la Gerencia de Producción, las actitudes del Gerente han demostrado que lo que piense el personal vale muy poco, se toman decisiones arbitrarias sin juicio ni planeamiento, basándose solamente en criterio o por mayoría de votos, estos factores ha traído como consecuencia un clima laboral insostenible, los empleados están más preocupados en buscar trabajo en otra Empresa que producir eficientemente, se ha perdido el liderazgo en el nivel más alto, la Dirección muestra un perfil indiferente ante las circunstancias.

La Gerencia de Producción se basa organizacionalmente en una Jefatura principal de TI y seis jefaturas operativas, la misma que brinda servicios externos e internos en el Grupo, estos últimos tienen como alcance la administración, gestión y soporte a la toda la plataforma de Servidores, Base de datos, equipos de comunicaciones, storage, backup, etc. (aproximadamente 3,500 equipos y mas 500 Aplicaciones o servicios), es decir toda el área de TI del Grupo Empresarial, por este servicio la Gerencia factura más de 17 Millones de soles anuales.

La Organización por el lado del cliente interno tiene el mismo modelo que el proveedor, es decir un Gerente de Sistemas y un Jefe principal, este último está ejerciendo el cargo desde hace 5 meses aproximadamente y desde que lo ha hecho viene exigiendo una serie de innovaciones y cambios de mejora.

La Gerencia de Producción se comprometió en varias oportunidades en ejecutar las demandas y cambios de mejora exigidos por el cliente, los mismos que estaban dentro del alcance del contrato ANS (Acuerdo de nivel de servicio) y que solo hasta la fecha se ha cumplido el 5% de las exigencias, esta situación obviamente a generado una serie críticas y actitudes por parte del cliente.

Ante tanto incumplimiento con el cliente interno, éste envió un queja formal, donde manifiesta su inconformidad con la atención de los requerimientos, incidencias, avance de los proyectos y asimismo con la actitud del Gerente y el Jefe principal, quienes han demostrado indiferencia ante las circunstancias, asimismo dejo en claro que si no corregían la actitud, el tiempo de atención de las demandas se cancelaría el contrato irrevocablemente y se optaría por hacer un concurso público para atender este servicio.

Claramente era una queja formal contra las actitudes y la falta de seriedad con los compromisos adquiridos por la Gerencia. Pasos siguientes el Gerente dispuso que se cumplan todos los requerimientos y proyectos sin importar el esfuerzo de los trabajadores y que habría un comité para reorganizar el aérea de TI.

La primera reorganización y decisión de la gerencia fue separar al aérea de TI en dos grupos: El primero quien atendería solo proyectos y otra que solo atiende requerimientos e incidencias, y más aun que la primera división se vaya a trabajar a otra local, esta definición se dio posterior a un comité de Jefes de primera línea con el Jefe principal, quien mostro la nueva organización del área que habían bosquejado con el Gerente y que estaba sujeta a modificaciones en base a las sugerencia de esa reunión; cuando la mayoría no estuvo de acuerdo el Jefe principal dijo: “mejor hacemos una votación para definir si se quedan o se van”, algunos jefes de primera línea mostraron su desacuerdo no votando y expresando que se está tomando decisiones arbitrarias que solo perjudicaran mas el estado de los trabajadores que ya se sientes totalmente desmotivados y además que esta decisión no tiene ningún objetivo palpable en base a las demandas del cliente.

Otro factor que agravaba más el estado anímico de los trabajadores, era que el primer grupo que atendería proyectos se trasladaba a otro local, donde no había infraestructura adecuada (escritorios, sillas, red, etc.) los servicios higiénicos no estaban acondicionados aun, en resumen se iban a su suerte.

El tiempo transcurría y el sentir general era una desazón en el clima laboral, trabajadores que solo pensaban en buscar otro empleo, absoluta falta de motivación, la comunicación no llegaba a los niveles inferiores, se tomaban decisiones solo con el criterio de dos personas, el liderazgo se perdió totalmente, la primera línea de jefes no era convocada a los comités de Gerencia y ante estas circunstancias ya se tenía las dos primeras cartas de renuncia de expertos con muchos años de experiencia en la empresa y que era piezas vitales para el aérea.

La reacción de la Gerencia fue: “si dejan la Empresa es como consecuencia del movimiento del mercado actual”, a pesar que varios jefes de primera línea fueron hablar con la Gerencia para que apliquen una política de retención que normalmente lo hacen con trabajadores que ameritan, no se dio, el sustento fue que no era aplicable.

El segundo cambio en la organización del área de TI se da cuando ya habían renunciado 8 expertos, otros 5 estaban en entrevistas y las deficiencias e incumplimientos no habían sido zanjados. Este nuevo cambio en la organización consistía en regresar al local original al grupo de proyectos y crear una nueva división que la llamarían: “atención de incidencias”, quienes trabajarían 24 horas en dos turnos, con lo cual se creó aun mayor malestar en los empleados que cubrían estos horarios. La decisión fue comunicada a los jefes de primera línea diciendo: “es una decisión de la Gerencia, hay acatarla”. La reacción en su mayoría fue disconformidad por que nuevamente se tomaba una decisión sin tener objetivos claros, sin tener una estrategia que de resultados, una organización que no engranaba con el flujo de procesos y sobre todo que seguía deteriorando el nivel de clima laboral del área.

Este modelo de Organización trabajo aproximadamente treinta días, sin resultados positivos, tenían menos personas para atender el online (horario diurno), no había una organización definida en base a funciones, roles y responsabilidades para este grupo de atención de incidencias, habían renunciado hasta el momento catorce empleados con grado de

expertos, el nivel del clima laboral se deterioraba más aun, la falta de comunicación entre la Gerencia y su primera línea de Jefes cada día era más distante y la confianza se iba deteriorando en las jefaturas de primera línea.

Para el siguiente Comité de Gerencia los jefes de primera línea exigieron que se les participe, así como exigieron la presencia del Gerente y del Director. En esta reunión se tuvo recién una participación del Director quien aparentemente no sabía los problemas de fondo, paralelamente el cliente había solicitado cambien al Gerente.

Al término del Comité de Gerencia determino evaluar una nueva organización con la participación de los jefes de primera línea, donde se considere el plan estratégico, el plan operativo, las estrategias de atención y procesos definidos en la Dirección, Gerencia y área. Asimismo el Director cito individualmente a cada uno de los Jefes para tener una apreciación y opinión personal de todos los sucesos acontecidos hasta el momento. Efectivamente esa semana trabajaron arduamente en replantear la organización del área de TI, logrando un modelo que cumpla las expectativas de mejora en el nivel de servicio, respetando el alcance del ANS, mejorando la comunicación con el cliente, buscando retomar el liderazgo perdido y sobre todo mejorando el nivel clima laboral que estaba tan deteriorado.

Después de un análisis exhaustivo sobre la compleja realidad de la Dirección de Sistemas se ha llegado a las siguientes conclusiones: (a) Falta de credibilidad en los Jefes, la credibilidad de los jefes impacta directamente en el clima laboral; (b) falta de liderazgo, la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas; (c) desmotivación en el personal, motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Así mismo las recomendaciones sujetas a las conclusiones anteriores se pueden describir en el siguiente párrafo.

La credibilidad, Robbins propone tres tipos de relaciones de confianza en los equipos de trabajo, señalando también circunstancias que pueden favorecerla o destruirla:

- Aquellas llamadas de confianza por disuasión, en las que prima la necesidad del colaborador de confiar en lo que su jefe dice, pues de no ser así, puede haber consecuencias en términos de castigo.
- Las relaciones de confianza por conocimiento que se dan cuando las personas se conocen y hay información suficiente acerca del otro, de manera que se pueda prever cómo reaccionará frente a determinadas circunstancias. Este tipo de relación está relacionada con flujos de información abiertos, en donde líderes y colaboradores compartan información. En el marco de estas relaciones es posible incluso que se acepten faltas a la confianza (Robbins, 2004).
- Relaciones de confianza por identificación, en las que existe una conexión de carácter emocional entre las personas y, por tanto, resultan difíciles de establecer en las organizaciones.

Se recomienda fomentar la confianza en los equipos de trabajo, las personas son más dadas a escuchar a los demás, aprender de ellos y comparten información relevante. De esta manera pueden generarse estrategias creativas que los llevan a alcanzar las metas corporativas con mayor facilidad y eficiencia, asimismo crear ambientes de confianza que permitan que los empleados se sientan valorados y así aporten más a su trabajo al trabajar sin incertidumbre.

Se recomienda que el liderazgo de los jefes de la Dirección de Sistemas debe estar basado en la credibilidad, para ello intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la

valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder. La presencia de estos atributos en el Gerente y Jefes contribuirá al logro de una comunicación organizacional eficaz ascendente y descendente, pues estará cimentada en una relación de líderes y subordinados, óptima desde el punto de vista de la fluidez de los mensajes emanados de cada uno de estos actores.

Los Directivos deben permitir a los empleados participar en las decisiones que les afectan, vincular la relación desempeño-recompensa, esto permitirá que los colaboradores perciban que lo que se recompensa es su desempeño, valoran su esfuerzo y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios. Asimismo reconocer las diferencias individuales y verificar la equidad.

También es muy significativo para los empleados y lo cual motiva mucho en ellos, sentirse importantes y aceptados por sus superiores. El saber que son importantes como persona, que su trabajo y esfuerzo son apreciados y el saber que se les quiere ayudar, es trascendental para hacer que su actitud mejore. Esto se puede lograr por medio de incentivos no económicos también, como las críticas constructivas, curso de capacitación y el reconocimiento por su trabajo durante y después de haberlo realizado.

Todos estos factores permitirán que la motivación sea alta en el grado en que las recompensas que recibe un empleado por su desempeño satisfagan sus necesidades dominantes en consistencia con sus metas individuales.

### Referencias

Cuaya Lozada, M.T. (2007). Estudio de motivación y satisfacción laboral. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/cuaya\\_1\\_mt/capitulo\\_2.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cuaya_1_mt/capitulo_2.html)

Perilla, M. (2008). La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de Jefe – Colaborador. Universidad de la Sabana Chía. *Apuntes*. Recuperado de

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1833/1/131353.pdf>

Robbins, S.P. & Jugde, T. (2009). Comportamiento organizacional.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones.