

## **PERSPECTIVAS ACTITUDINALES HACIA EL TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, EXTENSIÓN CENTRO SUR – ANACO**

*Guilarte Veliz, Luis Felipe*

### **RESUMEN**

*El propósito del estudio fue realizar una evaluación actitudinal hacia el trabajo, del personal adscrito a esta institución, para detectar aspectos que inciden en su desempeño laboral y sirva de fundamento a la dirección, para entenderlos y resolverlos efectivamente en un entorno con limitaciones. El estudio fue realizado en una población de 109 personas, conformada por personal docente, administrativo y obrero. Como instrumento se utilizó un cuestionario de 32 preguntas, clasificadas posteriormente en ocho categorías. La investigación fue descriptiva, de campo y transeccional. Los resultados revelan que el personal se siente orgulloso de trabajar en la institución, sin embargo, se perciben problemas de desconfianza, comunicación, y poco reconocimiento. Otros elementos de respuesta libre y opcional muestran elementos positivos, que se complementan con las propuestas de cambio expuestas, que inducen a la evaluación e implementación de acciones, a fin de superar las debilidades y reforzar las fortalezas encontradas.*

*Palabras claves: actitud, satisfacción del trabajo, comunicación, trabajo de equipo.*

## **ATTITUDE PERSPECTIVES TOWARDS WORK IN UNIVERSIDAD DE ORIENTE (ANACO, ANZOÁTEGUI, VENEZUELA)**

### **ABSTRACT**

*In order to detect work-related issues that may affect performance, and help the managers to understand and solve these problems effectively, an attitude evaluation towards work was performed in the staff of the institution previously mentioned. Sample population was 109 persons, which included academic, organizational and working-class staff. A 32-question survey was executed. The questions were classified in eight categories. Investigation type was defined as descriptive, field-like and transeccional. Results obtained reveal that, in general, the employees feel proud of working for the Institution mentioned, however, they also expressed deficient motivation due to certain aspects like: lack of trust in-between the staff, poor communication skills, and deficient acknowledgements. Free-answer elements show positive features which added to the change proposals presented by the staff, incite evaluation and implementation of actions, leading to overcome weaknesses and emphasize strong points.*

*Keywords: attitude, work fulfillment, communication, teamwork.*

## 1. Introducción.

La palabra actitud encierra en su contenido una variedad de elementos, cuya consecuencia humana fundamental puede llevar a mostrar facetas que pueden incidir en el desenvolvimiento social, laboral, familiar, entre otros. Quintero, Africano y Faria (2008: 2), afirman que:

*Hoy día debido a los procesos de cambio y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se le presentan.*

Cambios de los cuales el gerente debe estar atento para anticiparse y tomar las medidas que considere conveniente, para minimizar los efectos que pueda tener en la organización y definir estrategias para que el personal no baje su rendimiento laboral, a consecuencia de su período de adaptabilidad..

En tal sentido, Pérez y López (2005) señalan que ha provocado un renovado interés en el estudio del significado del trabajo, los contextos sociales e interpersonales del ambiente laboral, y cómo estos ambientes dinámicos y los procesos que allí se escenifican, tienen un efecto en el comportamiento de los empleados.

Chávez (2007: 2) señala que:

*Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan factores de liderazgo y prácticas de dirección: tipos de supervisión autoritaria o participativa, etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y estructura de la organización: sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.*

Robbins (2004:71) define la actitud como “afirmaciones evaluativas - favorables o desfavorables – en relación con objetos, personas o hechos”. Coincide con DuBrin (2004) cuando se interpreta que la actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación. Las actitudes se adquieren.

Generalmente tratamos de modelar conductas y comportamientos, de acuerdo al círculo donde nos desenvolvemos. En ese modelaje, se incluyen tres componentes, como señala Robbins (2004:71), “Cognoscitivo, relacionado con la opinión o creencia de una actitud; Emocional, relacionado con lo emocional o los sentimientos; Conductual, relacionado con la intención de comportarse de cierta

manera hacia alguien o algo”. Todo individuo puede tener cientos de actitudes, lo que es importante es mantener una consistencia, es decir: adaptarlas, ajustarlas o mantenerlas de acuerdo a la situación donde se encuentre.

Estos tres ejes, cognoscitivo, emocional y conductual, deben operar en armonía por la interrelación que existe entre ellos y propiciar actitudes determinada de acuerdo a la situación, para observar, analizar y definir las estrategias necesarias para fortalecer o corregir por parte de la gerencia. En tal sentido, para favorecer la identificación y análisis de actitudes por el personal en la organización, Chance y Chance (2002:20) estructuran el clima organizacional en la comunidad escolar en cuatro elementos:

*Ecología, referido a facilidades, equipos, tecnología, entre otros; Ambiente de trabajo, referido a las características de las personas y las interrelaciones sociales que ocurren entre ellas; Organización, referido a la estructura, las relaciones jerárquicas, las comunicaciones y los patrones para la toma de decisiones; Cultura, referido a los valores, creencias, normas y patrones de comportamiento de las personas miembros de la comunidad escolar.*

Las actitudes representan un elemento clave en las organizaciones, ya que el desempeño en el trabajo depende en gran medida de la manera como se hagan las cosas, alineados con la cultura organizacional que comparten los individuos. Esto coincide con lo señalado por Ansa y Acosta (2008: 2) al indicar que “se hace énfasis que para poder cumplir con sus funciones y adaptarse a las nuevas exigencias, el personal que la integra debe tener una actitud positiva que le permita responder en forma rápida y eficiente las demandas del entorno”.

Los individuos, por su propia naturaleza, presentan actitudes distintas para situaciones similares. Pueden expresar alegría por un aumento salarial o indiferencia. El asunto es, cuánto satisface sus necesidades prioritarias. Así, desde el punto de vista laboral, como señalan Hellrieger y Slocum (2004:51-52) “que la importancia de las relaciones entre comportamiento y actitudes se puede demostrar analizando: La satisfacción de puesto y el compromiso organizacional”. Una persona satisfecha con su puesto presenta una actitud positiva y por ende un mayor involucramiento. Una baja satisfacción del puesto puede derivar en alta rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental, siendo pertinente mencionar que se puede estar satisfecho con algunos aspectos del puesto, pero no muy satisfecho con otros, variando entre una persona y otra.

Por otro lado, se interpreta de Robbins (2004) respecto a que el compromiso organizacional es el grado con que una persona se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella. Asimismo Hellrieger y Slocum (2004:53) caracterizan el compromiso organizacional de la siguiente manera: “a. Apoyo y aceptación de las metas y valores de la

organización. b. La disposición de realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización. c. El deseo de mantenerse en la organización”.

El compromiso, desde el primer momento que una persona se incorpora a una organización, se va consolidando en el tiempo en la medida en que se van entrelazando las relaciones de trabajo y personales, creando vínculos más fuertes creando actitudes de trabajo más positivas.

Ansa y Acosta (2008: 4), señalan que “en las organizaciones el estudio de las actitudes es importante ya que éstas permiten predecir el comportamiento de los individuos y definir estrategias y acciones para cambiarlas en caso de ser necesario”. Coincide con Nazario (2006) cuando menciona que el tema en cuestión puede representar un factor fundamental en la evaluación que realizan quienes trabajan en dependencia(o quieren hacerlo) para permanecer en una determinada organización, o bien para aceptar una propuesta sobre otra.

Esta investigación es la primera que se realiza en la institución y pretende contribuir con el fortalecimiento del clima laboral y que sirva de fundamento para otras investigaciones más específicas de temas relacionados con la actitud al trabajo.

En tal sentido se pretende responder a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la actitud del personal al trabajo?, ¿Cómo percibe el personal a los directivos?, ¿Qué pueden hacer los directivos para fomentar un cambio de actitud entre el personal?

## **2. Materiales y métodos**

La investigación es descriptiva, de campo y transeccional. Se considera el estudio descriptivo ya que está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. Asimismo se considera de campo, pues la recolección de datos se realizó en la institución donde se encuentran los miembros que la integran objeto de este estudio. Es transeccional, ya que la medición se realizó en un momento dado y una sola aplicación del instrumento. El diseño de esta investigación es no experimental, ya que no se realizó experimento alguno, solo se determinó el nivel o estado de las preguntas formuladas en un momento dado.

En esta investigación, la población objeto de estudio fue todo el personal docente, administrativo y obrero de la Universidad de Oriente, Extensión Centro-Sur, en Anaco, Estado Anzoátegui, que totaliza 109 personas, estratificadas en 73 docentes, 21 administrativos y 15 obreros. Se explicó el objetivo de la encuesta al momento de su entrega, para aclarar cualquier duda en su completación y se

mantuvo el anonimato. Se incluyeron dos preguntas abiertas no obligatorias en cuanto a elementos positivos observados en la organización y que se propondría cambiar. Los instrumentos recibidos fueron 92 clasificados en: 58 docentes; 19 administrativos y 15 obreros

Daniel (2005) sostiene que la pregunta de qué tan grande debe ser una muestra surge inmediatamente al inicio del planteamiento de cualquier encuesta o experimento. Tomar una muestra más grande de lo necesario para obtener los resultados deseados, es un desperdicio de recursos, mientras que, por otro lado, las muestras demasiado pequeñas con frecuencia dan resultados que carecen de uso práctico.

A tal efecto, se utilizó la fórmula de (Sierra 2003) la cual aplica a poblaciones finitas y pequeñas, que se describe a continuación:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2(N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde cada factor significa:

n = tamaño de la muestra

4 = constante

p = probabilidad de éxito, representado en 50%

q = probabilidad de fracaso, representado en 50%

$E^2$  = error seleccionado por el investigador

Reemplazando valores, tomando un error de 5% y una población de 109 personas, tenemos:

$$n = \frac{4 \times 109 \times 0.5 \times 0.5}{.05^2(109-1) + 4 \times 0.5 \times 0.5} = 86$$

Por tener tres estratos en la población (docente = 73, administrativo = 21 y obrero = 15) se calcula para cada uno el tamaño de la muestra requerido para el estudio, resultando: 58-16-12 respectivamente.

La recolección de los datos se realizó con un cuestionario de 32 preguntas, con cuatro alternativas a responder y asignando un dígito a cada una: Siempre(1), Pocas veces(2), Raras veces(3) y nunca(4). En el caso de no obtener respuesta se colocó cero (0). Ruiz (N.D.) indica que una de las características técnicas que determinan la exactitud de los resultados de un instrumento de medición es su grado de reproducibilidad. Es decir, de repetir la prueba los resultados serían muy

similares. Para determinar esta consistencia en las respuestas, se utilizó el índice alfa de Cronbach, que permite determinar que las preguntas de la encuesta están correlacionadas entre sí, resultando un valor de 90%.

Se tabularon los datos para toda la población y luego se estratificó por tipo de personal, analizando las preguntas y asignando categorías para cada uno de ellas, por medio del programa Excel.

En las preguntas abiertas, dada la diversidad de respuestas se consolidaron en categorías para señalar hechos relevantes e importantes mencionados por los miembros de la organización, sujetos a mejoras o reforzamiento, que conlleven a una mejor armonía laboral.

Estos dos resultados se compararon para evaluar las actitudes del personal en el trabajo e identificar ejes claves del ambiente laboral para revisar y establecer estrategias de acción.

### 3. Resultados

Las preguntas fueron divididas en las siguientes categorías: Condiciones de trabajo, sentido de pertenencia, reconocimiento y satisfacción en el trabajo, entrenamiento recibido, confianza, comunicación, trabajo en equipo y supervisión, agrupándose en lo más relevante que podría afectar la actitud del personal en la institución.

En la tabla I se muestra lo relacionado para la categoría *condiciones de trabajo* que comprende objetivos, ambiente y herramientas, decir si el personal comprende la orientación de su trabajo en función de los objetivos de la organización; como es su ambiente de trabajo y si dispone de las herramientas para su ejecución. Las respuestas muestran que el 88%, 100% y 80% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente comprende los objetivos y metas de su trabajo, mientras un 77%, 63% y 81% asevera que pocas, raras veces o nunca su ambiente de trabajo es bueno; el 80%, 84 y 54% indica que pocas, raras veces o nunca tienen las herramientas que necesita para hacer su trabajo.

En la tabla II se muestra lo relacionado para la categoría *sentido de pertenencia* que se relaciona con el grado como el individuo se identifica con la institución. Se observa que el 91%, 89% y 80% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente está orgulloso de trabajar aquí; el 78%, 95% y 60% disfruta su trabajo, pero el 71%, 69% y 93% no observa un cambio positivo en la organización para los últimos 12 meses.

**Tabla I**

Condiciones de trabajo			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
1	88	100	80
2	77	63	81
3	80	84	54

*Elaboración propia 2011*

**Tabla II**

Sentido de pertenencia			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
4	91	89	80
31	78	95	60
32	71	69	93

*Elaboración propia 2011*

En la tabla III se muestra lo relacionado para la categoría *reconocimiento y satisfacción* que se refiere al estímulo que debe recibir el personal por el trabajo que realiza en la institución. Se muestra que el 86%, 96% y 66% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente opina que su salario no refleja la cantidad y calidad de trabajo que realiza y el 92%, 90% y 94% pocas, raras veces o nunca recibe un reconocimiento apropiado por su trabajo.

En la tabla IV se muestra lo relacionado para la categoría *entrenamiento recibido* referido a la necesidad de estar preparado mediante acciones de adiestramiento para realizar bien su trabajo. Se muestra que el 90%, 90% y 94% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente opina que pocas, raras veces o nunca reciben entrenamiento para realizar bien su trabajo, mientras un 66%, 84% y 53% opina que tiene definido su desarrollo de carrera.

**Tabla III**

Reconocimiento y satisfacción			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
5	86	96	66
6	92	90	94

*Elaboración propia 2011*

**Tabla IV**

Entrenamiento recibido			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
8	90	90	94
10	66	84	53

*Elaboración propia 2011*

En la tabla V se muestra lo relacionado para la categoría *confianza*, referido a la apertura del personal para informar sin restricción aspectos relativos a su trabajo. Se muestra que el 31%, 68% y el 20% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente tiene confianza en sus superiores.

En la tabla VI se muestra lo relacionado para la categoría *comunicación*, es importante que el personal reciba información a tiempo para la ejecución de su trabajo, en forma oral o escrita. Los resultados indican que el 76%, 63% y el 74% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente pocas, raras veces o nunca está bien informados del desempeño de la universidad; el 90%, 100% y el 73% pocas, raras veces o nunca están satisfechos con los medios usados para recibir esta información, mientras el 88%, 79% y el 87% pocas, raras veces o nunca percibe la oportunidad de recibir respuesta de sus opiniones.

**Tabla V**

Confianza			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
11	31	68	20

*Elaboración propia 2011*

**Tabla VI**

Comunicación			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
12	76	63	74
14	90	100	73
15	88	79	87

*Elaboración propia 2011*

En la tabla VII se muestra lo relacionado para la categoría *trabajo de equipo* para el personal docente se observa que el 38%, 47% y el 33% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente se siente parte del equipo; el 49%, 21% y el 27% pocas, raras veces o nunca tiene definido su rol en el equipo; el 57 %, 68% y el 53% opina que existen buenas relaciones de trabajo con los compañeros, mientras el 62%, 74% y el 60% mantiene buenas relaciones de trabajo con otros departamentos.

En la tabla VIII se muestra lo relacionado para la categoría *supervisión*, relacionado con la relaciones entre supervisados y supervisor para llevar a cabo las tareas efectivamente. Se indica que el 75%, 26% y el 80% del personal docente, administrativo y obrero respectivamente opina que su supervisor pocas, raras veces o nunca ayuda o apoya en el trabajo; el 68%, 37% y el 67% pocas, raras veces o nunca se siente incluido en la decisiones del departamento; el 86%, 68% y el 86% pocas, raras veces o nunca tiene reuniones con su supervisor, mientras el 76%, 47% y el 80% opina que pocas, raras veces o nunca el supervisor escucha y actúa sobre sus ideas.



**Tabla VII**

Reconocimiento y satisfacción			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
16	38	47	33
18	49	21	27
20	57	68	53
21	62	74	60

*Elaboración propia 2011*

**Tabla VIII**

Entrenamiento recibido			
	% de población		
Pregunta	Prof.	Admt	Obr
23	75	26	80
24	68	37	67
28	86	68	86
29	76	47	80

*Elaboración propia 2011*

#### 4. Discusión

En relación a las condiciones de trabajo se muestra una escasez de recursos e infraestructura adecuada para desarrollar la actividades, lo que se puede ir afrontando con un plan adecuado a las limitaciones presupuestarias existentes, haciendo énfasis en los recursos básicos y de fácil adquisición; aun cuando un gran número del personal está claro en sus objetivos, una revisión periódica puede fortalecer este aspecto, mediante reuniones de seguimiento, evaluando continuamente al personal para la comprensión y el logro efectivo de sus objetivos. En tal sentido Bohlander y Snell (2008:348) define la evaluación de desempeño “como un proceso que realiza un supervisor a su subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

En cuanto al sentido de pertenencia se muestra que existe alto orgullo en trabajar en la institución, pero destacan los altos porcentajes que no observan un cambio positivo en la misma. Chiavenato (2002:8) afirma que “las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia”. En este mismo contexto, Cano (2004:194) señala que:

*Se tiene sentido de pertenencia a la empresa, cuando en ella pagan lo que es justo y alcanza para cumplir con las obligaciones y compromisos, cuando al obrero lo tienen en cuenta para ascender, y le reconocen lo que hace bien hecho. Cuando hay compañerismo, solidaridad y buenas relaciones.*

En tal sentido, se infiere que el personal se muestra expectante en observar cambios en la institución, que correspondan con el orgullo de trabajar en la misma. De no lograrse, se tendrá incidencia en la actitud de los individuos.

Para el reconocimiento y satisfacción en el trabajo, se muestra que aunque el salario es un elemento importante para que el personal se sienta bien, resaltan los altos porcentajes en todos los estratos que opinan no recibir un salario adecuado por el trabajo que realizan y que pocas, raras veces o nunca reciben reconocimiento. Chiavenato (2002:230) señala que “como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”. Esto puede generar actitudes adversas al cumplimiento de las actividades, por que se da la impresión que hacer o no hacer bien el trabajo es igual. En tal sentido, Hellrieger y Slocum(2004), plantean factores motivadores(trabajo mismo, reconocimiento, ascenso y la responsabilidad) que se relacionan con los sentimientos positivos de la persona y de higiene(política y administración de la compañía, sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales) que se relacionan con los sentimientos negativos de la persona. Estos pueden desarrollarse en función a las habilidades, metas y logros del personal. Nazario (2006:6) señala que “el dinero en sí mismo es una fuente de motivación indiscutible, lo que debería plantearse es la duración de esa motivación”.

En relación al entrenamiento recibido, se evidencia la necesidad de un plan de adiestramiento, no necesariamente con la inversión de recursos, ya que se puede realizar en el mismo trabajo, con charlas, reuniones, cursos internos. Asimismo, se visualiza un potencial en el personal que no siente definición de su desarrollo de carrera, por la oportunidad de ubicar candidatos para reemplazos o para ocupar otros puestos en la organización. Chiavenato (2002) plantea que el entrenamiento es una actividad de mejoramiento individual indispensable, pero insuficiente para las necesidades organizacionales de un mundo en constante cambio. Plantea, además, la existencia de técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación, posiciones de asesoría y asignación de comisiones). La evaluación profesional y académica del personal, constituye la base para elaborar el plan de desarrollo de carrera y dar oportunidad de crecimiento en la organización. En tal sentido Wayne y Noe (2005: 244) señalan que “el desarrollo de carrera incluye la exposición a cualquier actividad que prepare a una persona para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la empresa”.

En cuanto a la confianza en los superiores, las cifras revelan una situación preocupante que enturbia las relaciones interpersonales y puede ocultar oportunidades que se pueden desarrollar en función de un buen ambiente laboral en la institución. Luhmann (2005:129) resume esto cuando afirma que:

*La conducta interpersonal no es un asunto meramente ad hoc, sino algo interpretado en términos de actitudes implícitas y usado para la formación de expectativas; de este modo, el que desconfía, voluntariamente o involuntariamente, puede difícilmente evitar que su desconfianza sea percibida en él y atribuida a él.*

Al no existir el ambiente donde la confianza prevalezca, el personal tendrá incertidumbre e inseguridad para efectuar algún planteamiento, ya que por tener este factor un valor muy bajo, limita la actuación y desencadena actitudes no adecuadas en el trabajo. Asimismo expresa Hellrieger y Slocum (2004:251), que “en condiciones de extrema competencia las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención solo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etc”.

Para el aspecto de la comunicación es evidente la desinformación que percibe el personal y las dudas que se generan al no recibir respuesta a sus opiniones. Esta variable puede tener relación con la falta de confianza con los superiores el nivel de reconocimiento recibido por el trabajo, ya expuestos anteriormente. Adicionalmente, los instrumentos de información emanados por la Universidad no llega a todo el personal y algunas respuestas nos satisfacen sus dudas o generan incertidumbre. Se requiere, un cambio drástico en este aspecto, pues al tener el personal la información necesaria, la emisión de juicios o comentarios que puedan enriquecer la comprensión del mensaje serán mínimos o nulos. Un diálogo franco es necesario para establecer confianza e intereses en común, lo que coincide con Hellrieger y Slocum (2004: 323) al indicar que “la comunicación asertiva significa expresar con confianza lo que uno piensa, siente y cree, al mismo tiempo que respeta los derechos ajenos a sostener puntos de vista diferentes”. Tal como afirma Robbins(2004), lo que se comunica es percibido y evaluado. Pero no todos los individuos están enterados de toda la información. Si el jefe nos proporciona información que no da a conocer a los demás, esa información se considera como un premio. Así pues, las comunicaciones tienen un valor de premio susceptible de comparación social.

En el resultado trabajo de equipo se evidencia un reforzamiento en el involucramiento del personal en su equipo de trabajo, ya que se infiere la existencia de una falta de integración del equipo, tal vez influenciada por la falta de confianza y comunicación, contrario a lo afirmado por Hellrieger y Slocum (2004:217), que “un equipo es un número pequeño de empleados, con competencias complementarias, comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables”. Una mejor distribución de la carga de trabajo, mediante el análisis de cada proceso asignado al equipo, contribuirá a detectar los factores claves a atender en cuanto a habilidades y entrenamiento, Asimismo, se percibe la necesidad de mas integración con otros departamentos, para lograr la constitución de un equipo cohesionado, abierto a la discusión y propuestas de

ideas que fortalezcan la institución, lo cual coincide con Chiavenato (2002:167) al señalar que “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante”.

En cuanto al aspecto de supervisión se evidencia un problema de manejo de personal que puede incidir en la actitud y el éxito del trabajo. La acción casi nula de los supervisores sobre sus subordinados, hace inferir una relación con la comunicación, reconocimiento y confianza anteriormente mencionados. No se percibe un involucramiento del supervisor en las actividades asignadas a su personal ni se logra una participación del mismo en decisiones que afectan el desenvolvimiento del departamento. La alta percepción que el supervisor no cree, no escucha ni apoya las ideas de sus subordinados, plantea una revisión de las relaciones entre ellos, ya que se pueden estar descartando ideas importantes para el fortalecimiento de la institución o se va creando un ambiente más tenso que atente en el mejor desempeño de los individuos. Contrario a lo anterior, Drucker citado por Mosley, Megginson y Pietri (2005:21) afirma que:

*Los supervisores ya no administrarían de una manera efectiva por temor o por la presión de hacer las cosas a su manera o a la manera de la alta dirección; en lugar de ello, asumirían roles más orientados hacia el apoyo y la instrucción como líderes, maestros e instructores.*

Asimismo, menciona Mullins (2005:754) que “la supervisión involucra conocimiento técnico, relaciones humanas, habilidades y la coordinación de las actividades del trabajo. La supervisión efectiva es necesaria para la satisfacción en el trabajo y altos niveles de desempeño laboral”.

Las respuestas libres del personal fueron analizadas dada la diversidad de opiniones recibidas y agrupadas en las siguientes categorías representativas definidas por el autor: personal, relaciones, ambiente laboral, infraestructura, actitud del personal, prestigio, comunicación y valores, las cuales coinciden en su mayoría con las respuestas obtenidas en los instrumentos de recolección de datos. Adicionalmente las propuestas de cambio sugeridas por el personal se agruparon en categorías representativas: comunicación, infraestructura, organización, gerencia, personal, motivación, entrenamiento y otros, ésta última para agrupar lo que no se adaptaba a ninguna categoría. Se proponen revisión de la organización, la disciplina institucional, eliminar la competencia desleal, el aislamiento de personas, gerencia académica, mejorar infraestructura, la evaluación del personal, resistencia al cambio, ampliar oportunidades de entrenamiento, sacar lo político de lo académico entre otras. En indudable, que el conjunto de respuestas libres, brindan un sentido de dirección para enaltecer y reforzar la institución en todos sus niveles lo cual coincide con Bohlander y Snell (2008:58) cuando afirma que:

*Así como las organizaciones llevan a cabo análisis externos de las oportunidades y amenazas ambientales, también analizan sus fortalezas y debilidades internas. El análisis interno ofrece a quienes toman decisiones estratégicas un inventario de habilidades y recursos organizacionales, así como de sus niveles de desempeño.*

Por lo que en nuestra opinión, es pertinente la planificación de un extramuros o reunión de trabajo, para discutir y realizar un plan de trabajo en este sentido.

## **5. Conclusiones**

- Se observa personal orgulloso de trabajar en la institución, que espera por cambios positivos en la misma.
- Se evidencian deficiencias en infraestructura, herramientas y accesorios para realizar las labores diarias.
- Se presenta un alto nivel de desconfianza en las relaciones entre el personal.
- No existe una política de reconocimiento a la labor del personal, la cual no debe ser necesariamente monetaria.
- Los canales de comunicación no fluyen adecuadamente, generando un alto nivel de desinformación o juicios de valor que introducen ruidos al sistema.
- No existe una cohesión en los equipos de trabajo, ya que el personal en su mayoría no entiende su rol, se siente excluido del mismo y percibe una mala distribución de las cargas de trabajo.
- No existe un plan de adiestramiento al personal. Algunas veces se ejecuta por iniciativa propia. De igual forma, no existe un plan de adiestramiento en el trabajo, para aprovechar las capacidades existentes en la institución.
- Las relaciones supervisorias tienen una alta debilidad, ya que no se escucha ni se dan respuestas a los supervisados, contribuyendo a la incertidumbre y actitud negativa al trabajo.

## **6. Recomendaciones**

- Evaluar infraestructura, accesorios y herramientas, para establecer un plan de mejoras y adquisiciones acorde con los recursos disponibles, estableciendo prioridades en cuanto a funcionalidad e impacto en la gestión del personal.

- Desarrollar análisis profesional y académico de todo el personal, para desarrollar un plan de carrera a cada empleado
- Preparar plan de adiestramiento interno y externo al personal, comenzando con aprovechar las diversas experiencias existentes en la institución, para fortalecer los conocimientos y habilidades del personal.
- Efectuar análisis de procesos y descripción de puestos para el personal de la institución, para alcanzar una mejor distribución y optimación de las actividades.
- Promover una mayor interrelación entre el personal para generar un clima de confianza y apertura que facilite el ambiente laboral en la organización.
- Estructurar la distribución adecuada y oportuna de la información relativa a la institución, asegurando el recibo y lectura por cada miembro de la organización.
- Instruir al personal supervisorio a un mayor involucramiento con su personal, para promover la libre participación y atención a las ideas propuestas.
- Realizar un seguimiento permanente en la etapa inicial de aplicación y lograr el involucramiento de todo el personal, ya que puede haber resistencia al cambio.
- Planificar un extramuros o reunión de trabajo con el personal para discutir y realizar un plan conjunto, que derive en un alto nivel de compromiso para cumplir objetivos y mantener/ mejorar resultados.

## 7. Referencias bibliográficas

ANSA, M. y Acosta, A. (2008). *La actitud hacia el trabajo del personal Administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales*, 19(1). 121-130.

BOHLANDER, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México. Cengage learning editores.

CANO, B. (2004). *La Ética: arte de vivir*. Colombia, Editorial Paulinas.

CHANCE, P. y Chance, E. (2002). *Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior*. New York, Eye on Education Inc, edición ilustrada

CHAVEZ, M. (2007). *Análisis de los factores en la motivación de personal docente: estudio de caso Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 198 CBTIS*. No publicado.

CHIAVENATO, I. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Bogotá, McGRAW HILL INTERAMERICANA, segunda edición.

COOK, S. (2007). *Compendium of Questionnaires and Inventories*, Vol. USA, HRD press, Inc.

DANIEL, W. (2007). *Bioestadística*. México, Limusa Wiley, cuarta edición.

DUBRIN, A. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México, Thomson Editores. Segunda edición.

HELLRIEGEL, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Thomson Editores, Décima edición.

LUHMANN, N. (2005). *Confianza*. México. Anthropos Editorial.

MOSLEY, D.; Megginson, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y motivación*. México. Cengage learning editores.

MULLINS, L. (2005). *Management and Organizational Behaviour*. USA, Prentice Hall, Séptima edición.

NAZARIO, R. (2008). Beneficios y motivación de los empleados. *Revista Invenio*. 9 (17). 133-145. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina.

PÉREZ, J. y López, C. (2005). *Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño*. *Revista Interamericana de Psicología*. 39 (3). 421-430.

ROBBINS S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación. Décima edición,

RUÍZ C. (n.d). *Curso de Confiabilidad*. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador

QUINTERO, N.; Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium/Ciencias Gerenciales*. 3(9). 33-51. Universidad del Zulia.

WAYNE, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México. PEARSON EDUCATION.