

CASO

EL MEJOR DESTINO DE UN PRACTICANTE: Aprendiendo y haciendo.

Teaching Notes

Angie Tatiana Giraldo Castaño

Director:

Benjamín García Garcerant

**Pregrado de Administración de empresas
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar
2018**

EL MEJOR DESTINO DE UN PRACTICANTE: Aprendiendo y haciendo.

TEACHING NOTES

RESUMEN

Este documento se aborda la situación de un estudiante en práctica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, donde se muestran de manera inicial sus inquietudes en el proceso de enfrentarse a su proceso de práctica, desde el inicio del proceso en la inscripción en la Universidad hasta los diferentes momentos en que se enfrenta a entrevistas y selección final en la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla (ENAP)

Adicionalmente, y como elemento fundamental del caso, se muestra el proceso vivido en su actividad académica en la práctica empresarial, donde luego de iniciar sus actividades y analizando las situaciones encontradas en las responsabilidades encomendadas, decide trabajar, por decisión propia y apoyada por su jefe directo, en la creación de un puesto de trabajo en la Facultad de Ingeniería de la ENAP, relacionado con actividades relativas a los procesos de investigación, teniendo como razón fundamental, el desorden encontrado en estos procesos y la acreditación a la que se pretendían enfrentar.

De igual forma se muestra como el ambiente laboral y el apoyo de su jefe se constituyen en factores motivacionales que le permitieron enfrentar las tareas asignadas y atreverse a proponer cambios en los procesos de investigación que se llevaban en la Facultad de Ingeniería

De esa forma al expresar la idea de la creación de un nuevo puesto en la Facultad, o la reorganización de lo existente, establece la manera como se debe llevar a cabo su propuesta, donde se muestran los diferentes pasos que se tuvieron en cuenta para que la idea se convirtiera en una realidad final al presentar el nuevo puesto de trabajo relacionado con la investigación para la Facultad de Ingeniería.

El caso evidencia los pasos que se tuvieron que cumplir para lograr presentar en las instancias académicas de la ENAP la propuesta de mejora de las actividades de Investigación que se pueden implementar para mejorar la administración de los procesos de investigación que se siguen en cada facultad

Palabras clave: Coordinación De Investigación, Estructura Organizacional, Practicante, Proceso, Puesto De Trabajo.

USO POTENCIAL DEL CASO

Este caso ha sido diseñado para ser usado en cursos cuyo contenido se oriente a:

- La motivación para entender como la combinación de factores higiénicos y factores motivadores se constituyen en elementos que permiten a una persona asumir roles que posiblemente van más allá de su actividad básica de un puesto de trabajo de un prácticamente en una organización
- El análisis de puesto de trabajo y de necesidades de creación, es el punto principal en el que se enfoca el caso, allí es donde abre puertas a un desarrollo profundo de temas direccionados al recurso humano los cuales se enfatiza en un proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.
- El liderazgo y el emprendimiento son dos componentes fundamentales tocadas en el caso, que tienen como punto clave en profundidad temas como: la confianza, la pasión y la autenticidad; para el crecimiento personal en relación con la buena administración y gestión de cada paso dado profesionalmente. Liderazgo planteado por los jefes que impulsan y apoyan de manera clara y concreta los aportes y propuestas de sus subordinados.
- El proceso administrativo y el proceso de generación de ideas que permite desarrollar la propuesta pasando por las diferentes etapas que se requieren para presentar de forma afectiva la idea convertida en un proyecto concreto
- La teoría de las organizaciones orienta en el desarrollo del caso mediante el proceso de estudio que se le hace a una parte de la empresa, con el fin de alcanzar un desarrollo óptimo de ideas que proponen una innovación urgente en un área específica.

OBJETIVOS

Objetivo General

Dar a conocer la estructura organizacional a través de un caso real y las distintas situaciones que enfrenta una estudiante al construir un puesto de trabajo desde la experiencia de sus prácticas profesionales para generar un valor de mejora al proceso de acreditación de la entidad.

Objetivos Específicos

- Identificar las percepciones de los diferentes usuarios de los procesos de investigación acerca de la efectividad y apoyo en sus procesos investigativos
- Seleccionar un proceso de desarrollo de la propuesta de modificación de un puesto de trabajo en una organización.
- Analizar los factores motivacionales que impulsan a una persona a proponer y llevar a cabo una tarea de alto nivel de importancia para una organización
- Analizar el comportamiento de personas que presentan resistencia al cambio ante una propuesta de mejora o de cambios de procesos administrativos

Objetivos De Enseñanza

Conceptuales:

- Analizar cuáles son los pasos claves para proponer una idea de cambio o reestructuración de un puesto de trabajo
- Identificar las diferentes situaciones a las que se ve enfrentada una nueva idea o propuestas de cambio de la manera como se realiza una actividad en la Organización

De Habilidades para:

- Diagnosticar situaciones que requieren un cambio para mejorar la efectividad de su tarea
- Diseñar un puesto de trabajo que se pueda insertar en una estructura organizativa que dinamice de manera sistémica las actividades

Formativos:

- Conocer los pasos que se necesitan para convertir una idea en un proyecto concreto
- Entender la importancia de la motivación como elemento sustancial para generar procesos proactivos en las personas encargadas de actividades sustanciales en la organización.
- Entender los comportamientos humanos que generan resistencia al cambio cuando se presentan nuevas formas de organizar el trabajo

PERFIL DE LOS ESTUDIANTES

Este caso está dirigido a estudiantes de pregrado y postgrados que cursan estudios en las áreas de estructura organizacional, proceso administrativo liderazgo, motivación, análisis de puestos de trabajo

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Para conseguir el propósito de lograr los objetivos propuestos y un mayor aprovechamiento del caso se sugiere, previa lectura del mismo, hacer una revisión de la siguiente literatura. De igual forma al final del documento se presenta una bibliografía complementaria, que puede servir para ampliar los temas.

Lectura 1: Franklin, E (2014). Organizaciones de Empresas. Capítulo 2- Pag. 23 – 57. Editorial McGraw Hill Education, 4° edición. México.

Lectura 2: Chiavenato, I (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Capítulo 13. Pag 277-281. Editorial McGraw Hill. Mexico

Lectura 3: Hellriegel, Jackson, Slocum. (2008). Administración: Un enfoque basado en competencias. Capítulo 14. Pag 456 – 493. Editorial Cengage Learning, Edición 11°.

Lectura 4: Lope, L; Reyna C; Hernandez, F (20??). Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Disponible en:
<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Lectura 5: Lopez, M; Restrepo, L; Lopez G.(2013). Resistencia al cambio en las organizaciones modernas. Ciencia y Tecnica. Año XVIII. Volumen 18. Universidad Tecnológica de Pereira.

La lectura 1: **Capítulo 2 de libro Organización de empresas.** Presenta un marco de referencia y teórico que permite abordar un estudio organizacional, desarrollando habilidades que le permiten compilar información adecuada para desarrollar una idea de ajuste organizacional

La lectura 2: **Capítulo 13 del libro Introducción a la teoría general de la administración** aborda la importancia de la motivación y las nuevas posiciones sobre la motivación, como elemento dinamizador del comportamiento humano. De manera particular explica de forma clara la teoría de los dos factores de motivación de Herzberg.

La lectura 3: **Administración: Un enfoque basado en competencias.** El capítulo 14 de este libro describe diferentes enfoques que permiten explicar la motivación y la satisfacción humana. De igual forma como los diseños de los puestos de trabajo influyen en la motivación

y la satisfacción. La influencia de los administradores que entienden claramente la motivación como factor fundamental en la actitud proactiva de los empleados.

La lectura 4: Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Este paper aborda el tema de la motivación como herramienta fundamental de gerentes y el impacto en el desempeño de los trabajadores tanto físico como mental.

La lectura 5: El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Este artículo mira al ser humano como pilar de todos los cambios al interior de las organizaciones y su actitud de resistencia frente al cambio. De igual forma presenta la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN EL CASO

“EL MEJOR DESTINO DE UN PRACTICANTE: Aprendiendo y haciendo”, es un caso empresarial que surge de la experiencia de Angie Giraldo estudiante de Administración de empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, el cual se desarrolla partiendo de la necesidad de presentar un trabajo de grado, el cual es requerido para obtener el título de profesional de Administración de Empresas.

De manera particular el caso se enfoca en la creación de un puesto de trabajo en la Facultad de Ingeniería de la Escuela Naval Almirante Padilla, relacionado con actividades de investigación que se encuentra desordenada y no tiene claramente definidas las actividades claves que permitan una administración adecuada de ésta actividad que va a ser fundamental para el proceso de acreditación a la que se va a someter la ENAP.

El caso presenta de forma detallada los diferentes momentos y pasos a los que se enfrentó la estudiante en práctica para, a partir, de una decisión personal, presenta a su jefe una propuesta de crear un puesto de trabajo, fruto de las experiencias a las que se enfrenta cuando inicia su proceso de práctica en la Facultad de Ingeniería, la cual cuenta con el total apoyo de su jefe y la manera como la alienta a seguir adelante y enfrentarse a diferentes instancias donde presenta la propuesta de creación de un puesto en la facultad, el cual se llamó Coordinación de Investigación

En forma particular el caso pretende dar respuestas a preocupaciones de ¿Cómo presentar una propuesta de mejoramiento o creación de un puesto nuevo en la estructura de la Facultad de Ingeniería, relacionado con las actividades de investigación, teniendo en cuenta la existencia de una estancia institucional que se encarga en forma general de actividades propias de investigación? En este sentido el caso girará en torno a una serie de preguntas generales tales como:

- ¿Cuáles son las situaciones que le permiten a la estudiante proponer la creación de un nuevo puesto en la Facultad de Ingeniería relacionadas con las actividades de investigación?
- ¿Qué tipo de actividades se deben realizar para reunir evidencias que le permitan formular de forma adecuada la idea de la creación de un cargo nuevo en la estructura organizativa de la Facultad de Ingeniería

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Inicialmente el análisis y discusión del caso están programados para tener una duración de 180 minutos, distribuidos de la siguiente manera: (Es importante aclarar que la planeación de actividades previas y durante el caso, es un modelo que se ha usado en otros trabajos, tales como el caso Red Ambiental, una empresas construida a pulso, Caso Argos y su cultura de innovación, y se toma como referencia para construir el plan de actividades que se utilizará para la aplicación del caso)

Actividad	Lugar	Tiempo (en minutos)
Preparación individual (Estudiante)	Fuera de clase	45
Introducción al caso (Facilitador)	En el aula	10
Análisis de Equipos (Mínimo 3 Máximo 5 estudiantes / equipo - Sugerido)	En el aula	45
Discusión del Caso (Plenaria)	En el aula	60
Cierre	En el aula	20
Totales		180

Actividades Previas

- **Por parte del profesor:** El profesor debe hacer la entrega del material (caso, preguntas generales y lecturas sugeridas) a los estudiantes para su preparación y análisis, al menos una semana antes.
- **Por parte de los estudiantes:** Los estudiantes deben preparar de forma individual el caso de estudio. Esta actividad incluye la lectura y análisis del caso a la luz de los temas tratados y la preparación de las respuestas a las preguntas generales.

Actividades Durante la Sesión (Iniciales)

- **Por parte del profesor:** Al inicio de la sesión, el profesor hace un recuento de las ventajas de usar el método de estudio de casos y sus dinámicas. Luego el profesor presenta un breve resumen del Caso, haciendo énfasis en los temas sobre los cuales

desarrollará la sesión. Para el análisis del caso, el profesor deberá organizar grupos de trabajo (se sugiere que sean grupos de 3 a 5 personas, dependiendo del número de estudiantes presentes). A continuación, el profesor entregará a cada grupo de trabajo las herramientas que facilitaran el análisis del caso. (Se sugieren las siguientes: pliegos de papel periódicos, marcadores, notas adhesivas).

- **Por parte de los estudiantes:** Se organizan en los grupos de trabajo, de acuerdo a las directrices planteadas por el profesor, apropiándose de los materiales y disponiéndose para el análisis del caso.

Actividades Durante la Sesión (Desarrollo – Manejo en Grupos Pequeños)

El Profesor orienta a los estudiantes en la realización del análisis del caso a través de dos actividades específicas:

- **Actividad 1 – Identificación de los factores de motivación:** El profesor solicita a cada uno de los grupos, que elaboren un cuadro donde deben identificar los factores higiénicos y motivadores que se presentan a lo largo del caso
- **Actividad 2 – Levantamiento del proceso usado para la creación de la idea:** Cada grupo de trabajo, usando simbología de procesos, debe presentar un gráfico que muestre las diferentes etapas que usaron para la culminación del trabajo.
- **Actividad 3 – Factores que inciden en la resistencia al cambio:** A lo largo del caso en algunos apartes aparecen comportamientos que claramente rechazan la propuesta. Se le pide a los estudiantes identificar factores que generan resistencia al cambio de personas que participan en el proceso de presentación de la propuesta de modificación de la estructura

Actividades durante la Sesión (Desarrollo – Manejo en la Plenaria)

Inicialmente, se sugiere pedir a los estudiantes explicar de manera general el desarrollo de la actividad realizada por la estudiante y las principales situaciones, incluyendo los factores emocionales, a las que se enfrenta a lo largo de su historia.

Las preguntas detonantes para el desarrollo de la discusión son:

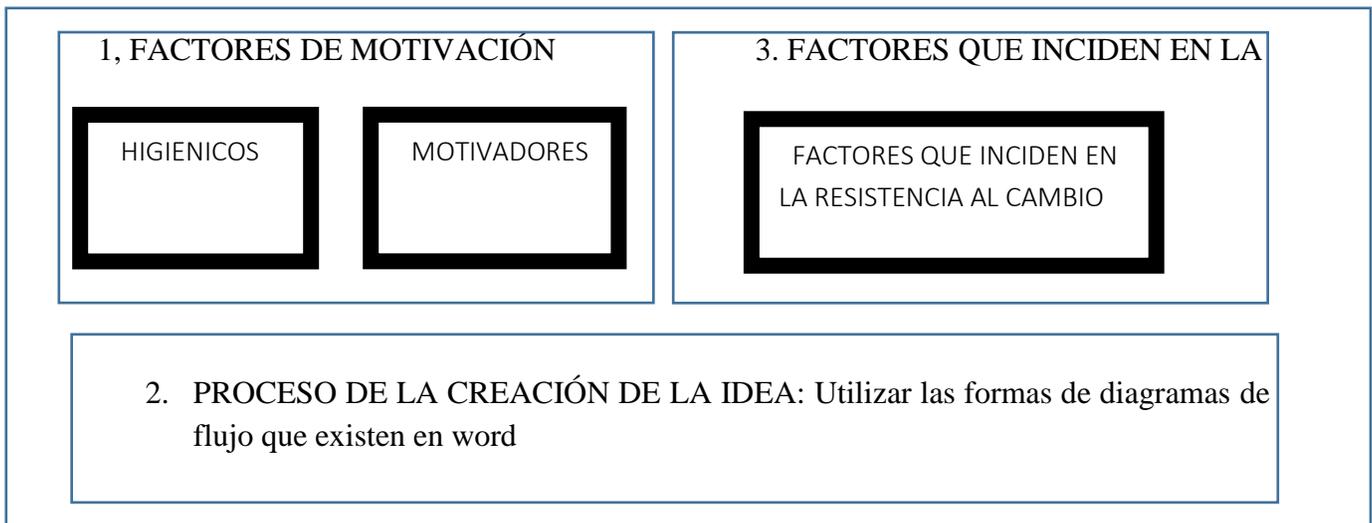
Las preguntas detonantes para el desarrollo de la discusión son:

1. **¿Cuáles son los factores motivadores que se presentan a lo largo del caso? Es importante en la plenaria discutir acerca de cuáles son los factores que más incidieron en la actividad realizada por la protagonista del caso. De igual forma, también es importante analizar el papel que juega su jefe en el impulso que le da a la estudiante para que asumiera un rol importante en todo el proceso.**
2. **¿Cómo es el proceso que se debe seguir para elaborar la propuesta de modificación organizacional en el presente caso? ¿Cómo debe enfrentar las negativas a la propuesta de modificación de la estructura organizativa de la facultad de ingeniería?**

3. **¿Cuáles son las causas de negativas a la propuesta de modificación o cambio de las estructuras organizacionales?**
4. **¿Qué papel juega el ambiente de trabajo, las características del jefe en la decisión de enfrentarse a establecer la propuesta y llevarla a cabo?**
5. **¿Qué papel juega el diseño del cargo en la actitud que se asume ante un reto fundamental para la actividad de la Facultad de Ingeniería?**

Las preguntas 1, 2, y 3 se responden utilizando el plan pizarra que se presenta a continuación. La pregunta 1 debe identificar los factores higiénicos fundamentales y factores motivadores, explicando además las implicaciones que tiene el jefe en los procesos. ¿Será que la participación del jefe es un factor higiénico o motivador? La segunda pregunta debe identificar los pasos que utilizó la estudiante para presentar su propuesta, deben ser detallados y lo más explícito posible. La tercera pregunta en el proceso de la discusión del caso, debe concluir con factores que inciden en la resistencia al cambio de miembros de la organización. Las dos últimas preguntas se van desarrollando a lo largo del caso y se van anotando en pliegos de papel periódicos para la discusión de cierre.

PLAN PIZARRA



DESARROLLO DEL CASO

El inicio de práctica de administración de empresas, que se enfrenta por primera vez a situaciones reales y que requieren de él asumir una posición proactiva y de responsabilidades, repercute fuertemente en sus expectativas y en saber si será capaz o no de cumplir con los cometidos que se darán en su trabajo.

La vida real es bastante diferente de las experiencias de las aulas de clase, y necesitará entender y comprender el manejo organizacional de forma global, y las incidencias que

presenta un cambio en una parte de la organización y como afecta este cambio a toda la empresa.

Bajo esta perspectiva la estudiante Angie Giraldo asume una actitud positiva con la intención de hacer de su práctica, tal como se titula el caso Mejor destino de un practicante, donde demuestra que hacer un proceso de práctica adecuado depende, casi totalmente, de su iniciativa y de su capacidad de identificar situaciones y atreverse a plantear propuestas de mejoramiento.

A continuación, se presentan posibles respuestas a los interrogantes planteado, teniendo en cuenta los temas, como motivación, desarrollo de una idea, resistencia al cambio y empoderamiento.

FACTORES MOTIVADORES:

Es indudable que el trabajo asumido por la estudiantes, implicaba un trabajo básico de organización documental y control de las actividades propias de las funciones asignadas, al cual llegó con muchas ganas, pero en el camino se encontró con situaciones que no estaban acorde con una adecuada organización del área de investigación, ya que se encontraban a recibir una visita de acreditación, y en ese momento la estudiante piensa que *“La realidad que comenzaba a comprender, despertó en mi la necesidad de darle un nuevo enfoque a la actividad que estaba desarrollando, inicialmente concebí que el trabajo del área de investigación de la Facultad, debía mantener un mismo hilo, trabajo que una sola persona paciente y dedicada tenía que hacer con el mayor cuidado posible y con mucha constancia”*;

Este primer contacto con una realidad que no esperaba encontrar en su puesto de trabajo, le dio un impulso diferente, para ir más allá de cumplir con funciones básicas de seguimiento y control documental.

La lectura No 4 Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Plantea que: *“La motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta”* La

motivación relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiene a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito se deberán coincidir los intereses personales del trabajador y los intereses empresariales”

Y tal como lo plantea la cita, de igual forma logra compaginar los objetivos organizacionales con sus objetivos individuales donde se combinan los intereses personales y los intereses empresariales, tal como lo piensa Angie en sus prácticas

“Además, comencé a descubrir la gran inclinación por el área de administración en la que desearía especializarme. En temas relacionados con temas como estudios organizacionales, gestión de cambio, factores de motivación, etc “

PROCESO PARA MODIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez identificada la necesidad, Angie piensa: “expresé casi en voz alta - *“Aquí debe desarrollarse un puesto de trabajo fijo que se dedique únicamente a toda el área investigativa”*”.

Tomando como referente la lectura N. 1 . Organizaciones de empresas., ese primer pensamiento se llama percepción de la idea:” Imagen mental que se presenta en forma espontánea como resultado de la experiencia y conocimientos. Este primer acercamiento de la razón y la imaginación a un concepto o idea, ligado de manera estrecha a la creatividad, representan el punto de partida para desarrollar cualquier tipo de estudio” (Franklin 2014).

Una vez identificada la idea, Angie tiene presente la necesidad de establecer un diagnóstico previo, para el cual crea una encuesta con intención de tener conocimiento de las perspectivas de los usuarios, lo que Franklin (2014) llama Examen preliminar “Revisión e identificación de los puntos clave.”

En este proceso Angie formula una serie de preguntas

“¿cuál es la debilidad de la facultad en cuanto al desarrollo académico?, ¿le gustaría que se formalizara el proceso de investigación?, ¿cree que sería más organizado todo con una persona encargada solo de la parte investigativa?”

Este tercer paso lo plantea Franklin(2014) como Formulación de Preguntas: “Cuestionamiento interior que se hace sobre los componentes y las opciones de acción e interacción que agrupa la concepción original de una idea”

Los hallazgos encontrados le dan una primera idea de la situación que tienen las actividades de investigación, la cual organiza para ser presentada a la primera reunión del CICEN. En este punto la idea es ordenada de manera que pueda ser presentada en forma ordenada con la intención de recibir comentarios acerca de su planteamiento. Todo este proceso Franklin lo llama Depuración de la idea que esta conformado por 1. Organización, 2. Extrapolación y 3. Retroalimentación. Como se puede ver a lo largo del caso, todas las reuniones programadas presentan de forma ordenada la idea que ya casi es un plan claramente desarrollado

Las siguientes reuniones se armaron grupos de trabajo que permitieron tener una propuesta clara para seguir con el proceso de implementación. A este punto Franklin lo llama Consolidación de la idea, que está compuesta por los siguientes pasos1. Estructuración, Registro y Exposición.

El proceso completo se plantea, según Franklin (2014) de la siguiente forma

1. Percepción de la Idea

- a. Concepción
- b. Examen preliminar
- c. Formulación de la pregunta

2. Depuración de la Idea

- a. Organización
- b. Extrapolación
- c. Retroalimentación

3. Visión de Estudio

- a. Aproximación a conceptos
- b. Evolución de una idea

4. Consolidación de la idea

- a. Estructuración
- b. Registro
- c. Exposición

RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo proceso de cambio puede experimentar rechazo de algunas personas que no creen en la propuesta o que sus circunstancias personales no le permiten analizar de manera clara una idea, tal como se presenta en el caso cuando un capitán de alto rango solo plantea que se necesita plata, nada más.

Estas reacciones son naturales y se pueden deber a diferentes causas tal como lo plantea la

Para explicar esta respuesta se toma como referente teórico la lectura 5, que plantea de manera explícita y citada textualmente:

“*LA RESISTENCIA AL CAMBIO*”

“...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...”. Douglas Smith La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien

, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla? Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;

Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

o el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error; o

la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto; o

las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;

o la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;

o la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

o el desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

o la incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;

o la pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;

o la necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas. “

AMBIENTE DE TRABAJO Y CARACTERISTICAS DEL JEFE:

Desde la teoría de la motivación, es claro, bajo la perspectiva de Frederick Herzberg, que existen dos factores claves que juegan papel importante en los procesos de motivación

Tomando como referencia la lectura 1, capítulo 13 de Libro de introducción a la teoría general de la Administración de Idalberto Chiavenatto, en el tema referente al comportamiento humano, se plantea que Herzberg plantea dos factores claves que orientan la conducta humana.

El primero de los factores es el Factor Higiénico o extrínsecos, estos se encuentran en el ambiente y rodean a las personas y tienen en cuenta las condiciones de trabajo. Los factores higiénicos más importantes son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, clima de relación entre la gente.

En el caso es evidente la existencia de estos factores, hace comentarios acerca del escritorio del ambiente agradable y distendido que existía en la oficina que ocupaban. En particular la relación con el jefe y su estilo de dirección le dieron alas para poder proponer la idea de trabajo

Frases como

Personas como mi jefe, mis compañeros y personal de alto rango mencionaban cosas como: *“Necesitamos alguien que se encargue de la parte investigativa de la facultad”, “Angie, ya eres la dueña de investigación de ingeniería”, “Empezaremos a pensar en dedicar alto nivel de importancia y de tiempo a la investigación de las diferentes facultades, pero en especial a la facultad de ingeniería que no tiene nadie formal a cargo”;*

mi jefe me nombro minutos antes de entrar a la reunión mediante una llamada telefónica, me dijo: - *“Angie, yo veré pues como dejas posicionada hoy la facultad, todo está en tus manos, hoy eres la Coordinadora de Investigación de nuestra facultad”.*

Estas frases propias del trabajo y del caso muestran el grado de libertad otorgado a la estudiante en práctica para llevar a cabo una tarea fundamental para la organización.

El otro factor que propone Herzberg es el factor motivador o intrínseco, este factor se relaciona con el contenido del cargo. Estos factores se encuentran bajo el control del individuo, ya que se relaciona con lo que él hace. Este factor involucra emociones, sentimientos, crecimiento individual, reconocimiento profesional. *“Mi jefe horas antes de la reunión me propuso quedarme trabajando con ellos en ese cargo ejecutando la labor del todo como ya lo venía organizando y armando, desde la limpieza e higiene hasta el desarrollo de actividades que requerían disciplina; A mi jefe tuve que darle una respuesta de impedimento a corto plazo y positiva a largo plazo, pues como comente al principio, aun me faltaba un semestre de materias y terminar mi trabajo de grado, sin embargo le propuse volver apenas me graduara y pues el aceptó no del todo convencido pero pensando en que podría tener alguien en el momento cubriendo el lugar.”* Este comentario claramente plantea elementos motivacionales, lo cual junto con los factores higiénicos previamente explicados, dan razón al comportamiento presentado en el cargo.

Es importante aclarar que la satisfacción del cargo depende de factores motivacionales y la insatisfacción del cargo depende de factores higiénicos.

DISEÑOS DE CARGOS Y MOTIVACIÓN

Es claro que este caso está relacionado claramente con el puesto de trabajo ocupado por la estudiante y el nivel que le dio a la tarea la estudiante en práctica cuando asumió el reto de realizar una revisión de un pedazo de la estructura de la Facultad de Ingeniería de la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla

Desde la teoría de diseño de cargos y la motivación, en el capítulo 14 del libro de Administración, un enfoque basado en competencias (Lectura No.3), se plantea que las características de los puestos, también influyen en la motivación de los empleados.

La teoría de las características de los puestos “Los empleados estarán más satisfechos y motivados cuando su trabajo tiene sentido y cuando crea un sentimiento de responsabilidad; también cuando su puesto está diseñado de modo que garantizan que obtendrán cierta retroalimentación” Hellriegel, Jackson, Slocum. (2008)

CIERRE DEL CASO: La motivación como elemento central del comportamiento proactivo de un puesto de trabajo

A lo largo del caso, la problemática que toca el caso es la experiencia vivida por la estudiante en práctico, donde la motivación surge claramente de la combinación adecuada de los factores higiénicos y motivadores que le permitieron, apropiarse claramente de una tarea en la que fue capaz de “atreverse” a proponer modificaciones claves a un área de trabajo que necesitaba un mejoramiento claro para poder estar a tono con las responsabilidades de acreditación de la Institución.

Es clave resaltar la forma como desarrolla la idea y los pasos que se deben seguir para lograr partir de una idea, presentarla antes las autoridades de la organización, teniendo en cuenta el empoderamiento que le da su jefe, y llevarla a cabo en pasos claramente planeados hasta concluir en una propuesta de cómo deben ser las funciones que se deben desempeñar en esta área de trabajo y mejor aún que se deben replicar en todas las facultades de la organización

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- Franklin, E (2014). Organizaciones de Empresas. Capitulo 2- Pag. 23 – 57. Editorial McGraw Hill Education, 4° edición. México
- Chiavenato, I (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Capitulo 13. Pag 277-281. Editorial McGraw Hill. Mexico
- Hellriegel, Jackson, Slocum. (2008). Administración: Un enfoque basado en competencias. Capitulo 14. Pag 456 – 493. Editorial Cengage Learning, Edición 11
- Lope, L; Reyna C; Hernandez, F (20??). Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>
- Lopez, M; Restrepo, L; Lopez G.(2013). Resistencia al cambio en las organizaciones modernas. Ciencia y Tecnica. Año XVIII. Volumen 18. Universidad Tecnológica de Pereira
- Daft, R. L. (2010). *Teoria y Diseño Organizacional*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Litterer, J. (1964). *The Analysis of Organization*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Terry, G. (1968). *Principios de Administración*. Mexico: CEC S.A.
- Wehrich, H., & Harold, K. (2005). *Management: A Global Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.