

INDICE

Capítulo	Página
1.- INTRODUCCION	
1.1. Objetivos.....	5
1.2. Hipótesis.....	6
1.3. Metodología.....	7
2.- MARCO DE REFERENCIA	
2.1. Breve introducción al comportamiento organizacional.....	8
2.2. Conceptos fundamentales.....	11
3.- MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
3.1. El sistema y sus elementos.....	17
3.2. Modelos de comportamiento organizacional.....	19
3.3 Conclusiones sobre los modelos.....	24
4.- SISTEMAS SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
4.1. Como entender un sistema social.....	27
4.2. Equilibrio social.....	28
4.3. Acciones funcionales y disfuncionales.....	28
4.4. Contratos psicológicos y económicos.....	29
4.5. Cultura social.....	30
4.6. El papel del rol.....	33
4.7. Cultura organizacional.....	37
4.8. Administración de las comunicaciones.....	39
5.- MOTIVACION Y SISTEMAS DE RECOMPENSA	
5.1. Fundamentos de la motivación.....	49
5.2. Interpretación de la modificación del comportamiento.....	57
5.3. Motivación a los empleados.....	59
5.4. Evaluación del desempeño.....	62
5.5. Comportamiento organizacional y evaluación al desempeño.....	65
5.6. Las actitudes de los empleados en el trabajo y sus efectos.....	69
5.7. El estudio de la satisfacción en el empleo.....	73
5.8. Diseño de la encuesta.....	75

6.- LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	
6.1. Liderazgo y supervisión..... ^{No}	79
6.2. La naturaleza y el uso de la participación.....	86
6.3. Dinámica interpersonal y de grupos.....	92
6.4. Administración del cambio.....	97
7.- AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
7.1. Estructura tecnológica y personas.....	102
7.2. Calidad de la vida.....	107
8.- AMBIENTE SOCIAL	
8.1. Acerca del conformismo.....	114
8.2. Estrés y orientación.....	121
9.- CASO PRACTICO.....	130
10.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	142
GLOSARIO.....	144
LISTA DE TABLAS Y GRAFICAS.....	170
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO.....	171

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1 Objetivo de esta Tesis.

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes. Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias del comportamiento, la administración y otras disciplinas, y éste es precisamente el objetivo de esta tesis. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones

humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.

1.2 Definición de Hipótesis.

Esta tesis parte de la idea de que toda empresa cuenta con un sistema de comportamiento organizacional y que éste incluya la filosofía y las metas explícitas ó implícitas y la calidad de liderazgo, la índole de las organizaciones formales e informales y la influencia del ambiente social.

Si todo esto se combina hará posible un sistema operativo que interactúa con actitudes personales y factores situacionales para producir motivación en los empleados y con esto obtener satisfacciones deseables para la empresa.

1.3 Justificación.

En esta tesis se hace una investigación de las organizaciones como sistemas sociales involucrando, las acciones de los administradores co los empleados y la organización para alcanzar metas superiores aprovechando los conocimientos y uso de los recursos humanos, contingencias, productividad y enfoque de sistemas.

1.4 Metodología.

Inicialmente se hizo una revisión bibliográfica sobre el tema para ubicarlo en la actualidad, se realizó una investigación de campo para ver como trabajan los departamentos de recursos humanos, con el fin de detectar cualquier suceso importante dentro del proceso de selección de personal, para con esto poder plantear o replantear una metodología adecuada para con esto lograr una solución óptima.

Lo anterior se logró:

- * Entrevistas breves.
- * Encuestas descriptivas: las cuales usan un formato en que los empleados responden en sus propias palabras y expresan sus sentimientos, ideas o intenciones.
- * Encuestas objetivas: las cuales usan un formato que utiliza categorías de respuestas altamente estructuradas para obtener información sobre la satisfacción en el puesto.
- * Encuesta de retroalimentación: las cuales manejan información a partir del mismo puesto que se evalúa con respecto al mismo empleado ó empresa, que señalan a los trabajadores que tan bien se desempeñan.
- * Encuesta de diagnóstico del empleo: que es un instrumento que se utiliza para determinar la presencia de las cinco dimensiones centrales en el empleo, que son aquellas que enriquecen específicamente el empleo (variedad, identificación, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación).

CAPITULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Breve Introducción Al Comportamiento Organizacional.

Definición.

Comportamiento organizacional, es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiere que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que exista una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además, estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él. A continuación

se estudiará brevemente cada uno de los cuatro elementos del comportamiento organizacional.

PERSONAS. Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

ESTRUCTURAS. La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Hay agentes y empleados, contadores y ensambladores. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Por ejemplo, una persona tiene autoridad para tomar decisiones que afectan el trabajo de otros seres humanos. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

TECNOLOGIA. La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, así como una siderurgia no posee las mismas condiciones de

trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

MEDIO. Todas las organizaciones que operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano. organizaciones particulares, tales como una fábrica o una escuela, no puede sustraerse de la influencia de su entorno externo, ya que ésta afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

El nuevo énfasis sobre las personas en el trabajo fue el resultado de tendencias que se habían ido gestando en un largo período. Esto ayudó a que resurgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibraran con otros valores en el trabajo, El aspecto lamentable de esta situación fue, no obstante, que las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales. Algunos empíricos comenzaron a destacar aspectos reales como una sonrisa abierta, “muéstrese agradable con las personas” y “manténgalos felices”, en tanto que al mismo tiempo se esforzaban por manipular sutilmente a los empleados.

El término “relaciones humanas” perdió gradualmente el favor del que antes gozaba, aunque se sigue utilizando - especialmente a nivel operativo - debido a que es adecuado. Por ejemplo, véase el enunciado: “El supervisor es eficiente con relaciones humanas”. A medida que la disciplina adquirió madurez y una sólida base de investigación, surgió un término para describirla: “comportamiento organizacional”.

Una de las grandes ventajas del comportamiento es su naturaleza interdisciplinaria, ya que forma parte de las ciencias de la conducta y otras ciencias sociales la enriquecen con sus aportaciones. De estas disciplinas aplica las ideas que mejoran las relaciones entre las personas y la organización. Su índole interdisciplinaria es semejante a la de la medicina, que se sirve de la física, la biología y las ciencias sociales en una práctica médica bien integrada. El interés de varias ciencias sociales por el ser humano se expresa en el término general “ciencia de la conducta”, que representa el acervo sistematizado de conocimientos referentes a las causas y las formas en que se comporta el individuo. Así pues, el comportamiento organizacional integra la ciencia de la conducta en las organizaciones formales. Se ha dicho que este tipo de organización ve “las empresas sin personas”, en tanto que los conductivos hablan de “personas sin organizaciones”. Sin embargo, las organizaciones deben tener personas, y los individuos que tratan de alcanzar una meta deben pertenecer a una organización. Conviene, pues, tratar ambos como una unidad funcional, tal como lo hace el comportamiento organizacional.

2.2 Conceptos Fundamentales.

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones. A continuación se presenta un resumen de estas ideas y se desarrollan en capítulos posteriores.

La naturaleza de la persona.

- Diferencias individuales
- Una persona total
- Conducta motivada (incentivos)
- Valor de la persona (dignidad humana)

La naturaleza de las organizaciones

- Sistemas sociales
- Interés mutuo

Resultados Comportamiento integral en la organización.

NATURALEZA DE LAS PERSONAS.

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada, y el valor de la persona (dignidad humana).

DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

Las personas tienen mucho en común, pero cada persona del mundo es individualmente distinta. La idea de las diferencias individuales originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterio. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.

LA PERSONA COMO UN TODO.

Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total.

La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

CONDUCTA MOTIVADA.

La Psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensas que deben hacer o tener, sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las que puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido. Obviamente, el camino hacia una mayor satisfacción de las necesidades es la mejor opción. La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

VALOR DE LA PERSONA (DIGNIDAD HUMANA).

Este concepto es diferente a los tres anteriores, porque es más una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son un orden superior, quieren - y deben - ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades. El concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, la filosofía ética, en una u otra forma, se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden, ni deben, ignorar los valores individuales.

Naturaleza de las Organizaciones

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas con base en un interés mutuo.

SISTEMAS SOCIALES.

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

INTERES MUTUO.

El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición: "Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones". Las organizaciones tienen un propósito humano, se

constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura. El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y los grupos.

Comportamiento organizacional holístico.

Cuando se consideran en conjunto los seis conceptos fundamentales del comportamiento organizacional, se crea un concepto holístico de la materia. El comportamiento organizacional holístico interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo. Adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de los factores que influyen en su comportamiento. El análisis se efectúa en términos de la situación total que la afecta y no en términos de un suceso o problema aislado.

ENFOQUES BASICOS.

El comportamiento organizacional intenta integrar los cuatro elementos de personas, estructuras, tecnología y ambiente. Se basa en un enfoque interdisciplinario de los conceptos fundamentales de la naturaleza del ser humano y de las organizaciones. Además, esta tesis pone de relieve los cuatro temas centrales que reaparecerán una y otra vez en los capítulos posteriores.

Los cuales son:

Interdisciplinario. Una integración de muchas disciplinas

De apoyo a los recursos humanos. Apoyo al crecimiento y el desarrollo del empleado para una mayor eficiencia.

Productividad. Un índice que compara unidades de resultados con unidades de insumos.

De sistemas. Interacción de todas las partes de una organización en una relación compleja.

CAPITULO 3

MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 El Sistema y sus Elementos.

Las empresas alcanzan sus metas, operando y comunicando un sistema de comportamiento organizacional. Un fundamento importante del sistema lo encontramos en la filosofía y en las metas de los que se unen para crearlo. La filosofía del comportamiento organizacional que sostiene un gerente proviene de las premisas relacionadas con los hechos y con los valores. Las premisas relacionadas con los hechos representan nuestra perspectiva descriptiva de cómo se comporta el mundo, y se extraen de la investigación de la ciencia de la conducta y también de la experiencia personal. Por ejemplo, nadie arrojará una cámara fotográfica de un gran precio desde un edificio de diez pisos, pues sabe que la atraerá la gravedad y chocará contra el suelo, y no desea que eso ocurra. Así pues, este tipo de premisas (suposiciones) se adquieren en un aprendizaje que dura toda la vida y son de gran utilidad para orientar la conducta.

En cambio, las premisas de valor representan nuestra idea de la conveniencia de ciertas metas. Si no le gustan las fotografías que toma con la cámara, quizá decida arrojarla desde el décimo piso del edificio. Seguimos aceptando la premisa de hecho de la gravedad, pero ahora han cambiado nuestras premisas de valor. Como se advierte en este ejemplo, las premisas de valor son creencias variables que tenemos y, en consecuencia, se hallan nuestro control.

Algunos elementos de una declaración de filosofía:

- Tenemos el compromiso de la calidad, del costo-eficiencia y de la excelencia técnica
- Las personas deberían tratarse entre sí con consideración, confianza y respeto.
- Cada individuo es valioso, es único y hace una aportación.
- Todos los empleados deberían tener un incondicional compromiso personal con la obtención de un desempeño excelente.
- El trabajo de equipo puede, y debería, producir mucho más que la suma de esfuerzos individuales. Los miembros del equipo han de ser confiables y estar comprometidos con el equipo.
- La innovación es indispensable
- Las comunicaciones abiertas son importantes para conseguir el éxito
- Hay que llegar en forma participativa a las decisiones.

Fuente: adaptado de los sistemas de información gerencial de la FMC Corporation "Misión, Valores y Políticas", incluida en Edmund J. Metz, "Managing Change Toward a Leading-Edge information Culture", Organizational Dynamics, Autumn 1986, pp. 28-40.

El sistema operativo de una organización interactúa con las actitudes del empleado y con factores situacionales específicos para producirle determinada

motivación. Si se modifica uno de esos tres elementos (sistema operativo, actitudes o situación), también cambiará la motivación. A causa de esta interacción, los líderes necesitan aprender a administrar la motivación del empleado en cada situación. Por ejemplo, si se modifica arbitrariamente un procedimiento pero permanecen inalteradas las actitudes y la situación, la motivación puede cambiar y producir resultados distintos. Se ha alterado el equilibrio social, y los efectos de ello aparecerán tarde o temprano.

El resultado de un sistema eficaz de comportamiento organizacional es la motivación, la cual al combinarse con las habilidades y destrezas del personal, desemboca en la productividad humana.

3.2 Modelos de Comportamiento Organizacional.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen substancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un gerente sustenta generalmente está formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Lo que subyace, por tanto, es una guía inconsciente pero poderosa del comportamiento gerencial. Los gerentes tienden a actuar según piensas, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la administración de la empresa. Denomina el ambiente de esa empresa. De ahí que los modelos de comportamiento organizacional sean tan significativos a continuación hablaremos de ellos.

Modelo Autocrático.

En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajo, y ésta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las órdenes. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

En condiciones autocráticas se orientan al empleado hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que ésta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las órdenes. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

En condiciones autocráticas se orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no ha un gerente. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y “obligar” es casi absoluto. El patrón paga salarios mínimos porque los empleados tienen un desempeño mínimo. Estos tienen un desempeño mínimo - y a veces renuente - porque deben satisfacer necesidades de subsistencia para ellos y sus familias. El modelo autocrático es una manera útil de efectuar el trabajo, por lo cual no debemos apresurarnos a condenarlo en forma absoluta. La imagen del modelo autocrático que se acaba de presentar es externa; pero en realidad, el modelo existe en todas las tonalidades del gris, desde el muy oscuro hasta el muy claro.

Modelo paternalista o de custodia.

Con objeto de satisfacer las necesidades de seguridad de su personal, varias compañías empezaron programas de bienestar social en las décadas de 1890 y 1900. En sus peores versiones, esos programas llegaron a ser conocido más tarde con el nombre de paternalismo. En la década de 1930 evolucionaron y ofrecieron diversas prestaciones tendientes a brindar seguridad a los trabajadores. Las empresas (junto con los sindicatos y el gobierno) empezaron a atender las necesidades de seguridad. Estaban aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional. Un buen modelo de custodia se basa en los recursos económicos. Si una organización no tiene suficiente riqueza para ofrecer pensiones y otros beneficios de tipo salarial, no podrá servirse de este modelo. La orientación resultante de la dirección es hacia el dinero, que le permita pagar sueldos y prestaciones (beneficios). Dado que ya están satisfechas de manera razonable las necesidades físicas del personal, la empresa recurre a las necesidades de seguridad como fuerza motivante.

El modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización. En lugar de mostrar dependencia de su jefe en lo tocante a la subsistencia, los empleados necesitan ahora la organización para lograr su seguridad y bienestar.

Los empleados que trabajen en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes, están "bien mantenidos", pero poco motivados, por lo que su colaboración es pasiva. En realidad, no producen mucho más vigorosamente que bajo el viejo método autocrático.

El modelo paternalista se describe en su expresión extrema con el fin de demostrar el hincapié que se hace en las recompensas materiales, la seguridad,

la dependencia de la organización. En la práctica real, el modelo posee varias tonalidades de gris que van del oscuro al claro. Su gran ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; pero también padece de deficiencias. La más evidente de estas últimas es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar estas últimas a un nivel más elevado. Aunque los trabajadores se sienten complacidos, no están plenamente satisfechos o realizados.

Modelo de Apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptarán responsabilidades, desarrollarán tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el acercamiento paternalista.

Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización. Es muy probable que digan “nosotros” en lugar de “ellos” al referirse a su organización. Se sentirán más firmemente motivados que con los modelos antes citados, porque sus necesidades de estatus y reconocimiento están mejor satisfechas.

La conducta de apoyo no es el tipo de comportamiento que requiere dinero. Más bien, forma parte del estilo de vida de la administración en el trabajo relajado en la manera en que se relaciona con otras persona. El papel del

gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.

Modelo Colegial.

Una ampliación útil del modelo de apoyo es el modelo colegial. El adjetivo "colegial" se relaciona con un grupo de personas que tienen una finalidad común. Es un concepto de equipo. El modelo colegial resulta muy útil en los laboratorios de investigación y en otros ambientes semejantes de trabajo; poco a poco ha ido extendiéndose a otras situaciones laborales.

El modelo colegial tiene menor utilidad en las líneas de montaje, ya que la rigidez del ambiente de trabajo dificulta su desarrollo. Existe una relación de contingencia en que el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo. En otros ambientes, los administradores comprueban a menudo que otros modelos pueden dar mejores resultados.

La orientación de la administración actual se centra en el equipo de trabajo. La dirección es el asesor (entrenador) que constituye o crea un equipo mejor. La respuesta de los empleados a tal situación es la responsabilidad. Por ejemplo, producen trabajo de calidad no porque los supervisores se lo ordenen ni porque el inspector los descubrirá si no lo hacen, sino porque sienten la obligación de brindar a los otros una alta calidad. Y también sienten la obligación de conservar los niveles de calidad que acarrearán prestigio a sus trabajos y a la compañía.

El resultado psicológico del modelo colegial para el empleado es la autodisciplina. Como se siente responsable, se obliga a sí mismo a cumplir con el desempeño del equipo, del mismo modo que los miembros de un equipo deportivo se imponen espontáneamente la disciplina de las reglas de

entrenamiento y las del juego. En este tipo de ambiente, el empleado normalmente experimenta cierto grado de realización, de haber hecho una aportación valioso y de haber logrado la autorrealización, aún cuando el grado de ello sea modesto en algunas situaciones. De la autorrealización derivará un entusiasmo moderado en el desempeño.

3.3 Conclusiones sobre los Modelos.

El reto fundamental de los administradores es identificar el modelo que están usando y luego evaluar su eficiencia actual. Algunos observadores sugieren que este autoexamen es una tarea difícil para los que tienden a profesar públicamente un modelo (digamos, el de apoyo o el colegial) pero que en realidad utilizan otro. En efecto, un gerente tiene dos tareas fundamentales: adquirir un nuevo conjunto de valores al evolucionar los modelos y aprender y aplicar las habilidades conductuales que concuerden con esos valores.

Los valores incrementales que resultan de los modelos son muy diferentes de los valores económicos de una empresa. La economía trata de la asignación de recursos escasos, los que alguien debe ceder para que otro los posea. Los valores económicos son en general asignativos, en tanto que los valores humanos son principalmente incrementales. Se trata de recursos, como la educación, que una persona recibe sin necesidad de que otra renuncie a ellos. Los valores incrementales se generan por sí mismos, pues se crean en el interior de los individuos y los grupos a consecuencia de sus actitudes y estilos de vida.

Los valores humanos, como la realización de sí mismo y el crecimiento, pertenecen en su mayor parte a este tipo incremental. A fin de producir la satisfacción en el trabajo para el empleado A, no se necesita quitársela al

empleado B. Si se desea crear satisfacción en el departamento C, no se debe quitársela al departamento D. De manera análoga, puede generarse la dignidad humana sin suprimirla en otra parte de la empresa.

Una segunda conclusión es que los cuatro modelos que hemos explicado en el capítulo guardan estrecha relación con las necesidades humanas. Se han ideado nuevos modelos para atender las diversas necesidades que han ido adquiriendo importancia en el momento actual.

Una tercera conclusión es que seguramente continuará la tendencia de adoptar los modelos de apoyo y colegial. Pese a los avances acelerados en la computación y en los sistemas de información gerencial, los directivos de alto nivel de las corporaciones gigantescas y complejas no pueden ser autoritarios en el sentido tradicional del término y, al mismo tiempo, ser eficientes. Como no pueden saber todo lo que está ocurriendo en su organización, necesitan aprender a usar otros centros de poder más cercanos a los problemas de nivel operativo. Además, el modelo autocrático no logra motivar fácilmente a muchos empleados para que realicen tareas creativas e intelectuales. Sólo los modelos más recientes pueden ofrecerles la satisfacción de sus necesidades de estima, autonomía y autorrealización.

Una cuarta conclusión es que, si bien un modelo puede utilizarse principalmente en cierto momento, siempre habrá aplicaciones más idóneas para otros modelos. El conocimiento y las habilidades de un administrador no son iguales a los de otro. También difieren las expectativas de los empleados relacionados con los papeles, según la historia cultural de su país. Las políticas y estilos de vida varían de una organización a otra. Y quizá lo más importante de esto: las condiciones de trabajos son distintos. Algunos puestos requieren un trabajo rutinario, muy programado y de poca destreza que será determinado principalmente por la autoridad superior y brindarán sobre todo premios materiales y seguridad (condiciones autocráticas y de custodia). Otros serán

intelectuales y no programados, que requieren trabajo de equipo y automotivación. En general responden mejor a los enfoques de apoyo y colegial. Por tanto, es muy probable que los cuatro modelos sigan usándose, pero los modelos más avanzados irán utilizándose cada vez más conforme se logre el progreso.

CAPITULO 4

SISTEMAS SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACION.

4.1 Como Entender un Sistema Social.

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas. Las interacciones posibles son tan infinitas como las estrellas del universo. Cada grupo pequeño es un subsistema dentro de grupos más numerosos que, a su vez, son subsistemas de grupos aún mayores y así sucesivamente hasta incluir la población de todo el mundo. Dentro de una organización simple, el sistema social comprende a todas las personas de ella y también las relaciones que tienden entre sí y con el mundo exterior.

El comportamiento de uno de sus miembros puede tener repercusiones directas o indirectas en el de los demás.

4.2 Equilibrio Social.

Se dice que un sistema está en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. El equilibrio es un concepto dinámico y no estático. A pesar del constante movimiento en cada organización se mantiene el balance funcional del sistema. Este último es como un mar en el que existe un movimiento continuo, pero sin que cambie notablemente el carácter esencial del mar.

Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, éstos absorben por medio de los ajustes internos y se restablece el equilibrio. Por otro lado, los cambios importantes, o una serie de cambios rápidos, pueden provocar el desequilibrio de una organización, reduciendo gravemente su vigor hasta en tanto recupere un nuevo equilibrio. En cierto sentido, cuando se encuentra en desequilibrio sus partes están trabajando unas contra otras en lugar de moverse en armonía.

4.3 Acciones Funcionales y Disfuncionales.

Un cambio positivo en las actividades de las personas se considera como funcional cuando es favorable para el sistema. Es disfuncional cuando el cambio genera efectos desfavorables al sistema, como un descenso en la productividad. Una de las tareas sustantivas de la gerencia es evaluar los cambios reales probables del sistema para determinar sus posibles efectos funcionales y disfuncionales y estar capacitados para tomar las decisiones adecuadas.

Por ejemplo, las empresas en general son fuertemente criticadas por invertir poco en el desarrollo de sus recursos humanos: los directores alegan que se obtienen pocos resultados a corto plazo. En esencia, las decisiones que

parecen ser funcionales para el futuro inmediato de una organización, pueden minar su capacidad de sobrevivencia y prosperidad en el futuro inmediato.

4.4 Contratos Psicológicos y Contratos Económicos.

Cuando el empleado se incorpora a una organización se establece un contrato psicológico de palabra aunque, en general, no se trata de un acto consciente. Este contrato es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. El contrato psicológico define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema. Los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demandaron algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, tratamiento como seres humanos, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus expectativas.

Si la organización cumple el contrato económico solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienen a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

Un empresario también reacciona en forma similar al contrato económico y psicológico que tiene a la vista. Sus expectativas son de alto desempeño y cooperación. Cuando esto ocurre, se retiene al empleado y puede obtener un ascenso; sin embargo, si la colaboración y el desempeño no cumplen las expectativas de la empresa se presenta la acción correctiva y aún la separación del trabajador.

4.5 Cultura Social.

Siempre que las personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ellas, su comportamiento es social, como en el caso de una empleada a la que llamaremos María. Como otros trabajadores, María crece y se convierte en un adulto dentro de una cultura, la cual es su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creados por humanos. La cultura es la conducta convencional de su sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. María llega a su trabajo conduciendo un automóvil por el lado derecho o izquierdo de la calle, dependiendo de la cultura de su sociedad, pero rara vez se detiene a meditar sobre el particular. El automóvil que maneja, las obras de teatro a las que asiste y la organización que la emplea son evidencias de su cultura. En los siguientes párrafos se hará un análisis de algunas de las maneras importantes en que la cultura afecta al trabajo.

La gente aprende a depender de su cultura. Esta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender lo que está sucediendo en su comunidad y sabe cómo responder a los sucesos. Existen, sin embargo, dos tipos de cambio que puedan confrontar las personas en su trabajo. Uno es el cambio a una nueva localidad y su cultura; el otro, el cambio gradual de su propio ambiente. Para evitar efectos negativos, los trabajadores necesitan aprender a adaptarse a tales cambios.

La nueva cultura. Las empresas frecuentemente transfieren a sus empleados de una ciudad a otra debido a nuevas asignaciones de trabajo. El empleado que se cambia a nuevas localidades de trabajo, generalmente experimenta varios grados de choque cultural, es decir, un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad causado por un ambiente nuevo y extraño.

Se preocupa por no saber cómo actuar y por temor a perder su autoconfianza al dar u obtener respuestas equivocadas.

Un cambio cultural no necesariamente debe ser extraordinario para provocar cierto grado de choque. El choque cultural es todavía más intenso cuando se pasa de una nación a otras, en especial si el idioma es diferente. En el caso de empleados impreparados, el ambiente puede dar la impresión de ser un caos auténtico. Se sienten desorientados, se aíslan y quieren regresar a casa en el siguiente vuelo. Pero una cultura diferente a la nuestra no es un caos conductual; es una estructura sistemática de patrones conductuales, tal vez tan sistemática como la cultura del país natal del empleado. Puede entenderse si tiene actitudes receptivas y se le da una preparación de antemano. Pero siempre será diferente, y esas diferencias son causa de tensión para los que llegan a otro país, sin importar su adaptabilidad.

Evolución cultural. Un segundo tipo de cambio cultural ocurre cuando el ambiente que rodea al empleado adquiere una forma distinta. Aún cuando haya permanecido en el mismo lugar, el cambio cultural puede tener efectos notables en él. Ejemplo de tales cambios son los valores morales, los adelantos tecnológicos o las alteraciones en la composición de la fuerza de trabajo. Los empleados más activos vigilarán esos cambios y tratarán de adaptarse a la cultura que nace en su entorno.

Durante muchos años la cultura de gran parte del mundo occidental ha conceptualizado el trabajo como una actividad deseable y satisfactoria. El resultado es que se crea una ética del trabajo para mucha gente, lo cual significa que consideran al trabajo como el interés central de su vida y una meta vital deseable. Les gusta el trabajo y les satisface. Estas personas generalmente se comprometen más que otras con la organización y sus metas. Para los

directivos estas características de la ética del trabajo en los empleados les parecen positivas.

La ética del trabajo generalmente es tema de controversia. Algunos observadores alegan que es saludable, otros que está en decadencia y otros más que está muerta o que debiera dejarse de lado. Las investigaciones que al respecto se han hecho indican que existen grandes variantes entre las opiniones. La proporción de empleados con ética del trabajo varía notablemente entre cada grupo encuestado, dependiendo de factores tales como antecedentes personales, tipo de trabajo y ubicación geográfica del mismo. El índice de personas que reportaron que su trabajo es de una importancia central en su vida va de 15 a 85%.

La responsabilidad social es el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización. Las organizaciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor porque, de hecho, forman parte del mismo.

Estos conceptos se aplican a todas las organizaciones, sean gubernamentales, industriales o de servicio. Cada una afecta a la sociedad positiva o negativa. Por ejemplo, la política de empleo de una compañía constructora puede discriminar en contra de la mujer, los obreros impedidos físicamente, o para cualquier otro grupo. La huelga de un sindicato de agentes municipales de tránsito puede causar grandes inconvenientes a miles de personas en su traslado de un lugar a otro, reducir la asistencia en las escuelas, aumentar el consumo de energía - escasa de por sí - y así sucesivamente.

4.6 El Papel (El Rol).

El papel (rol) es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. El papel (rol) refleja la posición de una persona en el sistema social con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad. Con el objeto de estar en posibilidad de interactuar entre si, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás. El papel (rol) desempeña esa función en el sistema social.

Una persona tiene papeles (roles) en el trabajo y fuera de él. Un sólo individuo desempeña el papel de trabajador, el papel familiar del padre, el papel social de presidente del club y muchos otros papeles o roles más. En esos otros papeles, una persona puede ser comprador y vendedor, supervisor y subordinado, consultor y cliente. Cada papel o rol demanda diferentes tipos de comportamiento. Dentro de un solo ambiente laboral, un trabajador puede tener más de un papel: como trabajador en el grupo A; subordinado del supervisor b, un operador de máquina; un miembro del sindicato, y un representante del comité de seguridad.

Percepciones del papel (ROL).

Las actividades de gerentes y trabajadores están guiadas por sus percepciones del papel, es decir, la manera en que piensan que deben actuar en sus propios puestos y cómo otros lo harán en los suyos. Puesto que los gerentes desempeñan muchos papeles distintos, deben adaptarse con facilidad para cambiar de uno a otro con suma rapidez. Los supervisores necesitan sobre todo cambiar de papeles con extrema celeridad, porque trabajan con subordinados y superiores y desempeñan actividades técnicas y no técnicas.

Mentores.

¿Dónde pueden los empleados conseguir información acerca de los papeles relacionados con su trabajo, de modo que tengan percepciones

objetivas de sus papeles? Además de las fuentes tradicionales de información, como las descripciones del puesto o trabajo y las sesiones de orientación, muchas organizaciones cuentan con programas formales e informales de asesoramiento. Un mentor es un modelo de papeles que guía a otro empleado, brindándole consejos útiles sobre los papeles que debe desempeñar y las conductas que ha de evitar. Algunas organizaciones incluso asignan protegidos a varios mentores; otras se limitan a dejar que los empleados busquen sus propios modelos de papeles. Los mentores casi siempre son personas mayores, de gran éxito, respetadas por sus colegas (y, por tanto, de mucha influencia) y dispuestas a dedicar su tiempo y energía a ayudar a otros a progresar en la jerarquía organizacional. Algunas veces no son el supervisor directo del empleado, de manera que pueden ofrecerle apoyo adicional para que avance en su carrera profesional.

Conflicto de papeles.

Cuando otros tienen diferentes percepciones o expectativas del papel de un individuo, éste tiende a experimentar un conflicto de papeles porque es difícil satisfacer un conjunto de expectativas sin rechazar el otro. Por ejemplo, la presidente de una compañía se enfrentó a un conflicto de papeles cuando se percató de que tanto el contralor como el director de personal deseaban que asignara la nueva función de planeación organizacional a sus respectivos departamentos.

Ambigüedad de papeles.

Cuando los papeles o roles se definen en forma inadecuada o se desconocen substancialmente, se produce una ambigüedad de papeles, debido a que las personas no se sienten seguras de la forma en que deben actuar en tales situaciones de índole especial. Cuando existe conflicto y ambigüedad de papeles, casi siempre se produce una pérdida de satisfacción en el empleo y el compromiso y quedan necesidades sin satisfacer en la organización. Por otro

lado, los empleados tienden a sentirse más satisfechos con sus trabajos cuando sus papeles están nítidamente definidos. La mejor comprensión de sus papeles ayuda a que las personas sepan lo que otros esperan de ellos y cómo deben actuar. Si existe cualquier malinterpretación de los papeles cuando la gente interactúa, es muy probable que se crean problemas.

El estatus o el Prestigio social.

El estatus es el rango social del individuo dentro de un grupo. Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona. Desde los albores de la civilización se han reconocido las diferencias de estatus dentro de los grupos. Siempre que la gente forma grupos, es probable que emerjan las diferencias de estatus, las cuales permite que se afirmen las distintas características y habilidades individuales.

Los individuos se unen entre sí en sistemas de estatus o jerarquías de estatus que definen su nivel con respecto al de los demás en el grupo. Si se sienten excesivamente intranquilos con respecto a su posición social en el grupo, se dice que sienten una ansiedad o angustia de estatus.

La pérdida de estatus, llamada a veces "quedar mal" es un problema grave para una persona común. La gente, se vuelve muy cuidadora para proteger y desarrollar su nivel social.

Relaciones de estatus.

Por lo general, las personas de prestigio social elevado dentro de un grupo tienen más poder e influencia que los de menor posición. Reciben también más privilegios de su grupo y tienden a participar con mayor frecuencia en las actividades de equipo. Interactúan más con sus colegas que los de niveles más bajos ya que, básicamente, el estatus más alto les confiere la oportunidad para desempeñar un papel más sobresaliente dentro de la

organización. Como resultado, los miembros de posiciones inferiores tienden a sentirse aislados de la corriente general y manifiestan más síntomas de tensión que los miembros de mayor prestigio.

Fuentes de estatus.

Son numerosas las fuentes del estatus, pero en una situación laboral representativa se identifican fácilmente varias fuentes. La educación y el nivel del trabajo o puesto son dos fuentes importantes de un estado superior. Las destrezas del individuo, sus habilidades en el trabajo y el tipo de trabajo que desempeña son también fuentes importantes de estatus. Otras fuentes son el sueldo, la antigüedad y la edad. El sueldo genera reconocimiento económico y la oportunidad de tener más comodidades en la vida, viajes por ejemplo. La antigüedad y la edad a menudo les dan ciertos privilegios a esas personas, como la primera elección en las fechas de las vacaciones. El método de paga (por hora frente al sueldo) y las condiciones laborales también producen importantes distinciones del estatus; por ejemplo, distinciones entre profesionales y obreros. El estatus es importante para el comportamiento organizacional en varios aspectos. Cuando un empleado se consume por el deseo de alcanzarlo, suele ser fuente de problemas y conflictos que la dirección necesita resolver. Este deseo influye en las clases de transferencias que el empleado aceptará, porque no quiere un lugar o un trabajo asociado a un estatus bajo. Ayuda además a determinar quién será el líder informal de un grupo y, sin duda, sirve para motivar a los que tratan de progresar en la organización. Algunos buscan ante todo el estatus, pues quieren un puesto de estatus superior sin importar el resto de las condiciones de trabajo. A esos individuos puede alentárseles para que se preparen a fin de ocupar el puesto que desean y se sienten recompensados.

4.7 Cultura Organizacional.

Hasta ahora hemos dicho que el comportamiento organizacional se da en un completo sistemas social. El comportamiento del empleado (B), según el psicólogo social Kurt Lewin, depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente (E) que lo rodean, o sea $B = f(P,E)$. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente. Más concretamente, en el lugar de trabajo las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue.

Pero en el seno de la organización se encuentra otro potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organización, es el conjunto de suposiciones, mano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Características de las culturas.

Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunos presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y

conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones geográficas por sus características (como temperatura, humedad y régimen pluvial), también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Comunicación de la cultura.

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de ingreso reciente. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. De manera parecida, las empresas desean que los nuevos empleados se adapten y, por lo mismo, muchas de ellas usan un método que les ayude a lograr esto.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye a la vez métodos formales (por ejemplo, adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como el modelado o modelamiento de papeles que ofrecen los mentores) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamientos del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de “aprender las reglas del juego” que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

Un proceso recíproco ocurre en la otra dirección. También los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa. Se produce la individualización cuando logran ejercer influencia sobre el sistema social que los rodea en el trabajo.

4.8. Administración de las Comunicaciones.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a la gente.

Un punto de la comunicación es que en ella siempre intervienen dos individuos por lo menos: un emisor y un receptor.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. La comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afrontan una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Los administradores necesitan información útil y oportuna para tomar buenas decisiones. Los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar a una amplia área del desempeño, porque es sumamente extenso el ámbito de la influencia de ellos. Dicho en una forma sencilla: las decisiones de tipo gerencial afectan a multitud de personas y actividades.

El proceso de la comunicación en dos direcciones es el método en virtud del cual un emisor llega a un receptor con un mensaje. Se requieren ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación.

DESARROLLAR UNA IDEA. El paso 1 consiste en desarrollar una idea que el emisor pueda transmitir. Este es el paso más importante porque, si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles. A este hecho aluden los letreros que a veces se ponen en las paredes de oficinas o plantas: "Reflexiona antes de actuar".

CODIFICACION (CIFRADO). El paso 2 consiste en codificar (cifrar) el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión. Por ejemplo, una conversación no suele estructurarse del mismo modo que un memorándum.

TRANSMISION. Una vez desarrollado el mensaje, en el paso 3 se transmite con el método escogido; por ejemplo, un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal.

RECEPCION. La transmisión permite a otra persona recibir un mensaje, lo cual constituye el paso 4. En éste la iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje. Si el mensaje es oral, necesitan saber escuchar, como se vera luego. Si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.

DESCIFRADO DE CODIFICACION. En el paso 5 se descodifica el mensaje para que sea entendido. El emisor quiere que el receptor comprende el mensaje en la forma en que fue transmitido. Por ejemplo, si transmite el equivalente de un cuadrado y el paso de descifrado produce un circulo, se habrá enviado el mensaje sin que se haya logrado una buena comprensión del mismo.

ACEPTACION. Una vez los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el paso 6. Por supuesto a los receptores , lo mismo que a los emisores, les gustaría aceptar sus comunicaciones con absoluta fidelidad, de modo que las actividades se lleven a cabo según lo planeado.

USO. El paso 7 del proceso de la comunicación es el uso de la información, por parte del receptor. Puede desecharla efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa. Se trata de un paso decisivo de acción, y en gran medida el receptor puede determinar qué hacer.

RETROALIMENTACION. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo a aquel, como lo indica la flecha de retroalimentación.

Aún cuando el receptor recibe el mensaje y haga un gran esfuerzo por decodificarlo, hay varias interferencias que pueden limitar su comprensión del mismo. Estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto. Hay tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.

BARRERAS PERSONALES. Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Se encuentran a menudo en las situaciones de trabajo. Todos hemos comprobado alguna vez cómo nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, y estas situaciones ocurren en el trabajo lo mismo que en la vida privada.

BARRERAS FISICAS. Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Una barrera física muy común es un ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal. Otras barreras físicas son las distancias entre personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos. A menudo la gente se da cuenta cuándo hay una interferencia física y trata de superarla.

BARRERAS SEMANTICAS. La semántica es la ciencia del significado de las palabras en contraste con la fonética, que es la ciencia de los sonidos. Casi toda comunicación es simbólica; es decir, se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes y acciones) que sugieren determinados significados. Estos símbolos son simplemente un mapa que describe un territorio, pero no son el territorio real; de ahí que deban ser descodificados e interpretados por el receptor. Sin embargo, antes que hablemos de los tres tipos de símbolos, hay que mencionar otra clase de barrera.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados, y hemos de elegir uno de ellos. Algunas veces escogemos el significado erróneo y entonces se producen los malos entendidos.

Cada vez que interpretamos un símbolo basándonos en nuestras suposiciones y no en los hechos, estamos haciendo una interferencia.

SIMBOLOS DE LA COMUNICACION.

PALABRAS. Las palabras son el principal símbolo de la comunicación que se utiliza en el trabajo. Muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo realizando alguna forma de comunicación por medio de palabras. No obstante,

se presenta un problema muy serio puesto que caso todas las palabras comunes tienen varios significados o aceptaciones. Se requieren palabras de significados múltiples porque estamos tratando de hablar sobre un mundo infinitamente complejo usando un repertorio limitado de palabras.

- Use palabras y frases simples, como “realizar” en vez de “llevar a cabo” o “disminuir” en lugar de “mermar”.
- Use palabras breves y conocidas; por ejemplo, “oscurecer” y no “obnubilar”.
- Use pronombres personales, como “usted” y “ellos”, si el estilo lo permite.
- Use ejemplos, gráficas y figuras. Estas técnicas dan mejor resultado si están vinculadas a la experiencia del lector.
- Use oraciones y párrafos cortos. Las palabras altisonantes y los informes voluminosos pueden impresionar al lector, pero la finalidad de la comunicación no es impresionar sino transmitir información.
- Use de preferencia verbos en la construcción activa, como “El administrador comprobó” en vez de “Fué comprobado por el administrador”.
- Use sólo las palabras necesarias. Por ejemplo, en la oración “Las malas condiciones meteorológicas impidieron mi viaje”, el término “condicionas” es superfluo. Escriba “El mal clima impidió mi viaje”.

ILUSTRACIONES. Un segundo tipo de símbolo son las ilustraciones. Estas sirven para aclarar la comunicación verbal. Las organizaciones las utilizan ampliamente, como anteproyectos, diagramas de avance, mapas , ayudas visuales en los programas de capacitación, modelos a escala de productos y otras aplicaciones. Las ilustraciones pueden ofrecer potentes imágenes visuales, como lo indica la frase “más vale una imagen que mil palabras”.

Sin embargo, para aprovechar al máximo su eficacia, es preciso combinarlas con palabras y acciones bien escogidas que describan bien las cosas.

ACCIONES (COMUNICACION NO VERBAL) Un tercer tipo de símbolo de la comunicación es la acción; también se le conoce con el nombre de comunicación no verbal. A menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida en que otros lo interpretan. Por ejemplo, un apretón de manos y una sonrisa tienen un significado. Lo mismo sucede con un aumento salarial o con el hecho de llegar tarde a una cita.

A menudo se olvidan dos puntos importantes referentes a la acción. Uno es que no actuar es una forma importante de comunicación. El gerente que no elogia al empleado por un trabajo bien hecho o que no proporciona los recursos prometidos está enviándole un mensaje. Puesto que enviamos mensajes mediante la acción o la falta de acción, en el trabajo nos comunicamos casi en todo momento sin importar nuestras intenciones.

Un segundo punto es que, a la larga, la acción es más elocuente que las palabras. Los gerentes y directores que dicen una cosa pero hacen otra muy pronto se darán cuenta de que sus subordinados "escuchan" sobre todo lo que hacen. Cuando hay discrepancia entre lo que alguien dice y lo que hace, a eso lo llamamos brecha de credibilidad de la comunicación.

Una parte importante de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal por medio del cual nos comunicamos con otros mediante el cuerpo en una interacción personal. El lenguaje corporal es un complemento importante de la comunicación verbal en casi todo el mundo.

Hay cuatro aspectos fundamentales que son requisitos necesarios para lograr una buena comunicación. Primero, los gerentes y directores necesitan

adquirir una actitud positiva ante la comunicación. Han de convencerse a sí mismo de que la comunicación es parte importante de su trabajo, como lo demuestra la investigación dedicada a las responsabilidades gerenciales. Segundo, los gerentes deben procurar constantemente obtener información. Necesitan buscar información de interés para los subalternos, compartirla con ellos y ayudarles a sentirse informados. Tercero, necesitan planear la comunicación en forma consciente y hacerlo al iniciar cualquier actividad. Por último, en toda comunicación es importante crear confianza entre los emisores y los receptores. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos.

La clave de una mejor comunicación es la calidad, no la cantidad. Es posible lograr una mejor comprensión con menos comunicación si ésta última es de mejor calidad. Si el flujo de información en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones. No podrán, pues, brindarles el apoyo social y el estímulo que necesitan para realizar bien su trabajo. Para ello se requieren iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información proveniente de los empleados. Se necesitan ante todo el conocimiento y el convencimiento de que los mensajes ascendentes son importantes.

Hay varios problemas que afectan a la comunicación ascendente, especialmente en las organizaciones más grandes y complejas. El primero es la demora o retraso que es el movimiento demasiado lento de información hacia los niveles superiores.

El segundo factor, estrechamente relacionado con el anterior, es la filtración. Se trata de una supresión parcial de información que ocurre por la

tendencia natural del empleado a decirle al superior únicamente lo que piensa que éste desea escuchar. aunque también hay razones legítimas para la filtración.

Otro problema se refiere a la legítima necesidad de respuesta por parte del empleado. Dado que son ellos quienes inician la comunicación ascendente, ahora son los emisores y tienen grandes expectativas de que se produzca la retroalimentación (y pronto). Si los gerentes dan una respuesta rápida, se estimulará la generación de mensajes ascendentes. De lo contrario, la falta de respuesta suprime cualquier futura comunicación ascendente.

ESCUCHA. Se oye con los oídos, pero la escucha requiere el uso de la mente. Una buena escucha ayuda a los receptores a captar la idea que el emisor desea comunicar. Pueden entonces tomar mejores decisiones porque su percepción de la información es más satisfactoria, porque aprenden más en un período determinado; descubren más cosas acerca de lo que habla la persona y también acerca de ella. Una buena escucha es además una manifestación de buenos modales.

Un método muy útil para lograr la comunicación ascendente es reunirse con los empleados. En esas juntas, se les estimula para que hablen de sus problemas de trabajo, y de las prácticas administrativas que les ayudan a mejorar su desempeño laboral o que lo obstaculizan. El objetivo de tales reuniones es profundizar las cuestiones que los empleados tienen en mente. Y a raíz de tales juntas mejora la actitud de ellos y disminuye la rotación de personal.

UNA POLITICA DE PUERTAS ABIERTAS. Esta política es una declaración de que los empleados pueden hablar libremente con su supervisor o con los

ejecutivos de más alto nivel sobre cualquier asunto que deseen. Por lo general se les estimula a ver primero a su supervisor. Si éste no está en condiciones de resolver el problema que le planteen, entonces pueden acudir a un ejecutivo de nivel más alto. Ello se pretende suprimir los obstáculos que impiden la comunicación ascendente.

1. Deje de hablar

No puede escuchar si está hablando.

Polonio (Hamelt): "A todos presta atención, pero no hables con todos".

2. Haga que el hablante se sienta cómodo

Ayude a la persona a hablar libremente

A menudo a esto se le llama ambiente permisivo.

3. Muestre al hablante que usted desea escuchar

Muestre interés. No lea la correspondencia mientras otra persona esté hablando.

Escuche para atender y no para rebatir.

4. Elimine las distracciones

No mueva papeles ni tamborilee sobre ellos.

Habría menos ruido si cerrara la puerta?

5. Muestre empatía con los que hablan

Trate de ponerse en el lugar del interlocutor

6. Sea paciente

Deje tiempo suficiente para que la otra persona hable. No la interrumpa.

No se dirija a la puerta ni se aleje de allí.

7. No pierda el control

Una persona irritada siempre da un significado erróneo a las palabras.

8. Evite en lo posible las discusiones y las críticas

Unas y otras ponen a la gente a la defensiva, y pueden "enconcharse" o enojarse.

No discuta. Pues aunque gane la discusión, en realidad pierde.

9. Haga preguntas.

Esto estimula al hablante y le muestra que usted está escuchando.

Hacer preguntas ayuda a conocer mejor las razones.

10. Deje de hablar

Esta es la primera y la última de las guías, porque las demás se basan en ella

No es posible escuchar bien mientras uno está hablando.

- La naturaleza nos dió dos oídos y una lengua, lo cual sugiere que deberíamos dedicar más tiempo a escuchar que a hablar.
- Para escuchar necesitamos dos oídos, uno para entender y otro para sentir.

Los que toman decisiones y no saben escuchar cuentan con menos información para tomar buenas decisiones.

Una política más eficaz de puertas abiertas es que los gerentes salgan de su despacho y convivan con sus subordinados. De ese modo aprenderán más acerca de ellos que si siempre están sentados frente al escritorio.

PARTICIPACION EN GRUPOS SOCIALES. Los acontecimientos informales y recreativos brindan una excelente oportunidad para realizar la comunicación ascendente no planeada. Esta forma espontánea de compartir información revela la verdadera situación mucho mejor que la mayor parte de las comunicaciones formales.

CAPITULO 5

MOTIVACION Y SISTEMAS DE RECOMPENSA

5.1 Fundamentos de la Motivación.

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. La tarea de un gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.

IMPULSOS MOTIVACIONALES.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Gran parte del interés de estos esquemas de motivación fué generado por la investigación de David C. McClelland de la Universidad de Harvard. Este experto desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación.

Motivación para el logro.

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación.

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Pero las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

Motivación por competencia.

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Motivación por poder.

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o

destruictivamente. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás.

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos.

Tipos de necesidades.

Existen diversas maneras de clasificar las necesidades. Una muy sencilla es 1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas secundarias. Las necesidades físicas comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Esas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto, son virtualmente universales entre las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro.

Las necesidades secundarias son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. Algunos ejemplos son la rivalidad, la autoestima, la sensación de deber, la autoafirmación, el alturismo, la pertenencia a grupos y el recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes. Casi cualquier acción que la gerencia adopte afectará las necesidades secundarias: por lo tanto, la planeación gerencial debe considerar

el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.

Variaciones en las necesidades.

Entre las personas las necesidades secundarias varían mucho más que las primarias. Inclusive pueden existir como opuestos en dos personas diferentes. Una persona tiene la necesidad de autoafirmación y es agresiva con los demás. Una segunda persona, por otra parte, prefiere ser sumisa y sucumbe a las agresiones de otros. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias.

En resumen, las necesidades secundarias:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia
- Varían en tipo e intensidad entre las personas
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo
- Operan en grupos más que solas
- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente
- Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas específicas
- Influyen en la conducta (se dice "actuamos con lógica solamente en la medida en que nuestros sentimientos nos lo permiten")

Por otra parte los factores de mantenimiento están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo.

FACTORES DE MANTENIMIENTO	FACTORES MOTIVACIONALES
Insatisfactores	Satisfactores
Factores higiénicos	Motivadores
Contexto del puesto	Contenido del puesto
Factores extrínsecos	Factores Intrínsecos
Ejemplos	Ejemplos
Políticas y administración de la compañía	Logro
Calidad de la supervisión	Reconocimiento
Relaciones con los supervisores	Avance
Relaciones con los compañeros	El trabajo en sí
Relaciones con los subordinados	Posibilidades de desarrollo
Paga	Responsabilidad
Seguridad en el puesto	
Condiciones de trabajo	
Estatus	

Clasificación hecha por Herzberg de los factores de mantenimiento y motivacionales.

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento.

El moldeado se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado. Aún cuando no se tiene todavía el

comportamiento completamente adecuado, éste se fomenta al reforzar el comportamiento en la dirección deseada. El moldeado es particularmente útil para enseñar tareas complejas.

El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo, que normalmente añade algo desfavorable. De acuerdo con la Ley de causa y efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se enfrenta nuevamente ese estado desfavorable.

El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. Aunque el castigo podría ser necesario para desalentar un comportamiento indeseado tiene algunas limitaciones. Una de las más importantes es que el castigo solamente desalienta un comportamiento indeseable; no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

La extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. El comportamiento aprendido debe ser reforzado a fin de que se repita. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer.

Programas de reforzamiento.

Antes de que puedan aplicarse diversos tipos de consecuencias, los gerentes deben vigilar el comportamiento del empleado para saber con qué frecuencia del comportamiento crea una línea de base o estándar, con el que se pueden comparar las mejoras.

El reforzamiento puede ser continuo o parcial. El reforzamiento continuo se produce cuando un reforzador acompaña a cada comportamiento correcto por parte del empleado. En algunos casos, este nivel de reforzamiento es

deseable para fermentar un aprendizaje rápido, pero en la situación del trabajo habitual generalmente no es posible recompensar a un empleado por cada comportamiento correcto. Un ejemplo de reforzamiento continuo es el pago a los empleados por cada artículo aceptable que producen.

El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Con el reforzamiento parcial el aprendizaje es más lento que con el reforzamiento continuo. Sin embargo, una característica única del reforzamiento parcial es que el aprendizaje tiende a retenerse por más tiempo.

Hay cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial: a intervalo fijo, a intervalo variable, en radio fijo y en radio variable. Estos programas ofrecen una diversidad de sistemas de reforzamiento.

PROGRAMA DE REFORZAMIENTO	EJEMPLO
1. Continuo. El reforzamiento acompaña cada comportamiento correcto.	Se paga una tarifa de 10 centavos por cada pieza aceptable que se produce.
2. Parcial. El reforzamiento sigue solamente a algunos de los comportamientos correctos.	
a Intervalos de tiempo	
• Intervalo fijo. Reforzamiento después de un período determinado	Cada dos semanas llega el cheque con la paga.
• Intervalo variable. Reforzamiento después de diversos períodos.	El departamento de seguridad realiza inspecciones en cada departamento cuatro veces al año sin un programa

	definido.
b Radio <ul style="list-style-type: none"> • Radio fijo. Reforzamiento después de un número específico de respuestas correctas. • Radio variable. Reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas. 	<p>Los empleados de ventas reciben un bono después de cada cinco automóviles vendidos.</p> <p>Hay una lotería para los empleados que no han faltado durante la semana.</p>

Tipos de programas de reforzamiento.

INTERVALO FIJO. Un programa de intervalo fijo ofrece reforzamiento después de un determinado período. Un ejemplo típico es el pago que llega cada dos semanas. Excepto en circunstancias muy poco comunes, los empleados pueden estar seguros de que el cheque llegará un día específico cada dos semanas.

INTERVALO VARIABLE. Los programas de intervalo variable ofrecen reforzamiento después de varios períodos. Generalmente las variaciones se agrupan en torno a un período de reforzamiento objetivo o promedio. Un ejemplo es la política de una compañía de realizar inspecciones de seguridad en cada departamento cuatro veces al año a fin de fomentar el cumplimiento de las regulaciones. Las inspecciones se realizan al azar por lo que los intervalos entre ellas varían.

RADIO FIJO. Los programas de radio fijo ocurren cuando hay reforzamiento después de un número específico de respuestas correctas. Un ejemplo es el pago de bonos a los vendedores después de que se vendió un número determinado de artículos grandes.

RADIO VARIABLE. Un programa de radio variable es un reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas, como el reforzamiento después de 12,15,17,19 y 24 respuestas. Este tipo de programa de reforzamiento provoca mucho interés y es el preferido por los empleados en la realización de algunas tareas. Tiende a ser el más poderoso de todos los programas de reforzamiento.

5.2 Interpretación de La Modificación del Comportamiento.

El principal beneficio de la modificación del comportamiento es estimular a los gerentes a que analicen el comportamiento de los subordinados, exploren por qué sucede con qué frecuencia, e identifiquen las consecuencias específicas que ayudarán a cambiarlo cuando se aplican sistemáticamente. Las normas generales para una estrategia de modificación del comportamiento se muestran a continuación.

- Identificar el comportamiento exacto que se modificará
- Utilizar el reforzamiento positivo siempre que sea posible
- Utilizar el castigo solamente en circunstancias poco usuales y para comportamientos específicos.
- Ignorar el comportamiento indeseable que sea insignificante para permitir que se extinga
- Utilizar procedimientos de moldeado para desarrollar el comportamiento correcto cuando éste sea complejo.
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento
- Ofrecer frecuentemente reforzamiento

La modificación del comportamiento ha sido criticada en varios aspectos como su filosofía, métodos y viabilidad. Debido al gran poder de las

consecuencias deseadas, la modificación del comportamiento podría forzar eficazmente a las personas a cambiar su comportamiento. De esta manera, manipula a los individuos y es inconsistente con las suposiciones humanísticas analizadas previamente en el sentido de que las personas desean ser autónomas y autorrealizarse.

El modelo C.O. básicamente ha pasado por alto las habilidades cognoscitivas (juicio y elección) de las personas y solamente ha considerado mínimamente la influencia de los antecedentes (es decir, claves) en su comportamiento. Esto ha producido una adaptación más reciente del proceso, basado en la teoría social del aprendizaje. La teoría social del aprendizaje sugiere que los empleados obtienen mucha información sobre como desempeñarse al observar e imitar a los que los rodean.

FIJACION DE METAS.

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Cuando participan en la fijación de metas, los empleados aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal.

La fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen los siguientes elementos:

Aceptación de la meta. Las metas eficientes tienen que ser no solamente entendidas sino también aceptadas.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como ser posible para que los empleados sepan cuándo se alcanza la meta. Las metas específicas les permiten saber qué buscan, así como la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. Quizá sorprendentemente, la mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tienen metas difíciles de alcanzar que cuando tienen fáciles. Las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados; sin embargo, deben ser alcanzables, si se consideran la experiencia de los individuos y los recursos disponibles.

Retroalimentación sobre el desempeño. Una vez que los empleados han participado en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando. La retroalimentación sobre el desempeño tiende a fomentar un mejor trabajo y la retroalimentación autogenerada es una herramienta motivacional particularmente poderosa.

5.3 Motivación a Los Empleados.

En este punto se analizarán algunos sistemas de motivación contemporáneos, incluyendo los modelos de expectativas, equidad, atribución y de macromotivación.

EL MODELO DE EXPECTATIVAS.

Un sistema de motivación ampliamente aceptado es el modelo de expectativas conocido como teoría de expectativas, desarrollado por Víctor H. Vroom y que ha sido ampliado y mejorado por Porter Lawler, así como por otros especialistas. Vroom explica que la motivación es producto de tres factores que tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad). En la siguiente fórmula se muestra esta relación:

Valencia X Expectativa X Medios y Herramientas= Motivación

VALENCIA.

La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta, por ejemplo, si un empleado desea fervientemente una promoción, entonces ésta tiene una valencia elevada para él. Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas o negativas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la

posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es 0. El rango total es de -1 a + 1.

Expectativa.

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionada con el trabajo producirá la realización de una tarea. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades; la estimulación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo-desempeño es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada.

Instrumentalidad.

La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la

organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión.

El modelo de equidad.

A la mayoría de los empleados, les interesa algo más que simplemente la satisfacción de sus necesidades; desean también que su sistema de recompensas sea justo. Esta cuestión de justicia se aplica a todos los tipos de recompensas (psicológicas, sociales y económicas) y hace que la tarea gerencial de la motivación sea mucho más compleja. La teoría de la equidad de J. Stacy Adam, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo a las recompensas que reciben, y además al comparar este margen con el de otras personas.

El modelo de atribución.

La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. Deriva del trabajo de Fritz Heider y ha sido ampliada y refinada por otros. Su valor está contenido en la idea de que si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento futuro.

Hay dos distinciones básicas subyacentes en este sistema. La primera es si las personas tienden a señalar al ambiente (situación) o a las características personales como factores causales de su desempeño. La segunda requiere evaluar si estos factores se consideran relativamente estables o inestables. La combinación de estas dos evaluaciones produce cuatro diferentes explicaciones posibles sobre el desempeño del empleado en su trabajo: habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea o suerte.

Micromotivación.

Se centra en la motivación dentro de una organización individual. La idea es cambiar las condiciones dentro de la empresa a fin de incrementar la productividad de los empleados, es decir, motivar mejor a los trabajadores. Sin embargo, no es posible ignorar el hecho de que las compañías emplean a personas que viven y se recrean lejos de su trabajo, pues llevan al empleo muchas actitudes condicionadas por su medio, y éstas influyen en su desempeño en el puesto.

El modelo de macromotivación.

El área de interés que se centra en las condiciones del medio fuera de la empresa que influyen en el desempeño en el trabajo, básicamente es un modelo de macromotivación, o motivación de tipo B. Este medio externo podría tener una gran influencia sobre el desempeño. En vista de que existen dos medios (dentro y fuera de la empresa) que afectan la motivación, ambos deben mejorarse para lograr una mayor motivación. Si las condiciones del puesto no son atractivas, es posible que la motivación sea débil, no importa qué tanto apoyo se reciba del medio externo; aunque también puede ocurrir lo contrario. Si las condiciones del medio no apoyan un mejor desempeño del puesto, la motivación tiende a ser débil, aún cuando las condiciones del puesto sean favorables.

5.4 Evaluación del Desempeño y Recompensas.

El dinero como un medio para recompensar a los empleados.

Es evidente que el dinero es importante para los empleados por diversas razones. Ciertamente, el dinero es valioso debido a los bienes y servicios que compra. Este es su valor económico como un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos; sin embargo, el dinero es también un

medio de intercambio social. Todas las personas han visto su importancia como símbolo de estatus para aquellos que lo tienen y por lo tanto pueden ahorrarlo, gastarlo con cuidado o despilfarrarlo generosamente. El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta. Represente para los empleados lo que la compañía piensa de ellos. También aproximadamente tantos valores como poseedores.

Aplicación de los modelos de motivación.

IMPULSOS. Una manera útil de pensar en el dinero como una recompensa es aplicarlo a algunos de los modelos motivacionales.

Consideraciones adicionales en el uso del dinero.

RECOMPENSAS EXTRINSECAS E INTRINSECAS. El dinero básicamente es una recompensa extrínseca más que intrínseca, por lo que se aplica fácilmente en los programas de modificación del comportamiento; sin embargo, tiene fácilmente todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos. No importa que tanto vincule la gerencia la paga con el desempeño, el salario sigue siendo algo que se origina fuera del puesto y solamente es útil fuera de él. Por lo tanto, tiende a ser menos satisfactorio inmediatamente que las recompensas intrínsecas del puesto. Por ejemplo, la satisfacción personal de un trabajo bien hecho es un poderoso motivador para muchas personas. Las recompensas económicas, en contraste, no pueden ofrecer todas las recompensas necesarias para una persona psicológicamente saludable.

Una tarea importante para la gerencia es cómo integrar exitosamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas. Un problema es que los empleados difieren en la cantidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas que desean y las condiciones del puesto y organizacionales también difieren. Otro problema surge cuando quienes empiezan a pagar a los empleados por un buen trabajo que ellos previamente consideraban satisfactorio, ya que hay pruebas que

indican que el pago de una recompensa extrínseca reduce la satisfacción intrínseca recibida.

EQUIDAD. Es evidente que muchos aspectos complejos determinan la manera en que los empleados responderán a las recompensas económicas. No hay respuesta sencilla para las organizaciones en su intento por crear sistemas equitativos. La solución que tiene el empleado para este problema complejo es un tipo de comparación costo-recompensa, similar al análisis de nivelación que se utiliza en las evaluaciones financieras. El empleado identifica y compara los costos y las recompensas personales para determinar el punto en el que sean aproximadamente iguales. Los trabajadores consideran todos los costos de un desempeño superior, como un mayor esfuerzo. Posteriormente, comparan estos costos con las recompensas probables, tanto intrínsecas como extrínsecas. Tanto los costos como las recompensas se valoran siempre desde el punto de vista del individuo; la gerencia puede ofrecer recompensas, pero el empleado individual determina su valor.

El punto de equilibrio de los costos y recompensas es el punto en que ambos son iguales para cierto nivel de desempeño, como se muestra en el punto B de la gráfica. El desempeño del empleado tiende a estar cerca del punto de equilibrio pero debajo del mismo, debido a que normalmente el trabajador no trata de ser tan preciso como para maximizar la relación de costo-recompensa. Por el contrario, el empleado busca una relación satisfactoria en la que las recompensas sean relativamente favorables con relación a los costos. El desempeño tiende a estar entre A'B'.

RESPECTO A LAS LEYES. Además de la necesidad de entender los efectos de los diversos modelos de motivación, la compensación se complica también por la necesidad de respetar una gran variedad de leyes federales y estatales. La más importante, adoptada en algunas entidades federativas, requieren que los

sistemas de recompensas se diseñen para que las personas en puestos comparables reciban igual ingreso.

5.5 Comportamiento Organizacional y Evaluación Del Desempeño

La evaluación del desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de evaluar el desempeño de los empleados, la evaluación es necesaria para: 1) asignar los recursos en un medio dinámico, 2) recompensar a los empleados, 3) ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo, 4) mantener relaciones justas con los grupos., 5) asesorar y desarrollar a los empleados y 6) cumplir con las regulaciones; por lo tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para una administración adecuada y para el desarrollo de los empleados.

El sistema de evaluación del desempeño:

- Es una necesidad organizacional
- Se basa en criterios objetivos y bien definidos
- Se basa en un cuidadoso análisis del puesto
- Utiliza solamente criterios relacionados con el puesto
- Está respaldado por estudios adecuados sobre su confiabilidad y validez
- Es aplicado por calificadores capacitados y bien preparados
- Es aplicado objetivamente en toda la organización
- Puede demostrarse que no es discriminatorio de acuerdo con lo establecido.

Filosofía de la evaluación.

Las principales características de la filosofía moderna de evaluación son: 1) orientación al desempeño, 2) hincapié en las metas u objetivos y 3) fijación mutua de metas entre jefes y subordinados.

La filosofía que sustenta la fijación mutua de metas es que las personas trabajarán con mayor necesidad para alcanzar metas y objetivos en los que hayan participado para determinarlos. Se supone que las personas desean satisfacer algunas de sus necesidades a través del trabajo y que lo harán si la gerencia les ofrece un medio de apoyo. Entre sus deseos están el de desempeñar un trabajo valioso, participar en un esfuerzo de grupo, en la fijación de sus objetivos, en las recompensas a sus esfuerzos y el continuo desarrollo personal.

La entrevista de evaluación.

Se trata de una sesión en la que los supervisores proporcionan a sus empleados retroalimentación sobre el desempeño pasado y comentan los problemas que han surgido. A continuación, fijan objetivos para el siguiente período e informan a los empleados de sus salarios futuros.

La entrevista puede llegar a ser de confrontación, debido a que cada una de las partes trate de convencer a la otra de que un punto de vista es más preciso. Habitualmente es emotivo, ya que el papel del gerente requiere una perspectiva crítica, en tanto que el deseo que tiene el empleado de “salir limpio” fácilmente le lleva a ponerse a la defensiva. Es un juicio, porque el gerente debe evaluar el desempeño y resultados del empleado, y eso coloca al trabajador claramente en una posición de subordinado. Además, las evaluaciones del desempeño son una tarea compleja para los gerentes, debido a que requieren entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados.

Un repaso de las investigaciones muestra que las evaluaciones tienen mayores probabilidades de ser exitosas cuando el evaluador:

- Conoce el puesto del empleado
- Ha reunido frecuentemente pruebas de su desempeño
- Busca y utiliza insumos de otros observadores en la organización
- Limita substancialmente la cantidad de crítica (a quizá dos aspectos importantes)Ofrece apoyo, aceptación y elogio por los trabajos bien hechos
- Permite la participación en la discusión.

SISTEMAS DE INCENTIVOS ECONOMICOS.

Un sistema de incentivos económicos de algún tipo puede aplicarse a casi cualquier puesto. La idea básica de todos ellos es determinar el salario de un empleado en proporción a algún criterio de desempeño individual, grupal y organizacional. Estos criterios pueden referirse a la productividad del empleado, las utilidades de la compañía, las utilidades embarcadas o el margen de costo

laboral con respecto a los precios de venta. El pago podría ser inmediato o a futuro, como en un plan de reparto de utilidades.

Incentivos que vinculan la paga con el desempeño.

Existen varios tipos amplios de incentivos que vinculan el salario con el desempeño tales como:

MEDIDA DEL INCENTIVO

Cantidad de producción
Calidad de la producción

EJEMPLO

Pago por pieza; comisión por ventas
Pago solamente por las piezas que cumplan con el estándar; comisión por las ventas que no tengan problema de deudas.

Exito para alcanzar las metas	Bono por vender 15 autom6viles (no catorce)
Volumen de utilidades	Participaci6n de utilidades
Eficiencia en costos	Participaci6n de ahorros
Habilidades del empleado	Pago basado en la habilidad

Otros tipos de programas, se entrega un bono de incentivos solamente a los empleados que cumplen con metas establecidas, por ejemplo, podr3a entregarse un bono por vender quince autom6viles durante un mes, pero es posible que no haya bono por vender s6lo catorce. Las recompensas deben entregarse tambi3n con base en el 3xito de las utilidades, como en un plan de reparto de utilidades.

Para que cualquier plan de incentivos tenga 3xito, deber3 estar coordinado cuidadosamente con todo el sistema de operaci6n. Si existe per3odos largos en que los empleados deben esperar a que el trabajo llegue a sus puestos, entonces el incentivo pierde su fuerza. Si el incentivo presenta probabilidades de reemplazar a los trabajadores, entonces la gerencia debe planear su uso en otra parte de manera que no se amenace la seguridad de los empleados. Si los m3todos de trabajo son err3ticos, deben estandarizarse para que pueda establecerse una tasa de recompensa justa. Este es un proceso complejo que produce muchas dificultades.

SUELDO BASADO EN LA HABILIDAD.

En contraste con los salarios (que pagan a una persona por ocupar un puesto) y los incentivos salariales (que pagan por el nivel de desempe3o), el sueldo basado en la habilidad (tambi3n conocido como sueldo basado en el conocimiento) recompensa a los empleados individuales por lo que saben hacer. Empiezan a trabajar con una tarifa por hora base y reciben incrementos por

desarrollar una habilidad dentro de su trabajo actual o por aprender como desempeñar otros puestos dentro de su unidad de trabajo. Algunas compañías conceden aumentos por cada nuevo puesto que se aprende; otros exigen a los empleados que adquieran bloques de habilidades nuevas. Algunos sistemas salariales basados en la habilidad requieren que los supervisores evalúen el conocimiento y habilidad de los nuevos empleados; otros permiten que los equipos de trabajo evalúen el progreso de cada aprendiz.

5.6. Las Actitudes de los Empleados y sus Efectos.

LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro o fuera de una edificación. Como gerentes o administradores del comportamiento organizacional, se debe estar vitalmente interesado en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

Satisfacción en el trabajo.

NATURALEZA. La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor (“Disfruto al tener muchas tareas que hacer”) que difiere de los pensamientos objetivos (“Mi trabajo es complejo”) y las intenciones del comportamiento (“Planeo renunciar a

este trabajo en tres meses”). Juntas, las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las relaciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es que existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida.

NIVEL DE SATISFACCION EN EL EMPLEO.

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante, sino que se relaciona con muchas variables. Esto permite a los gerentes predecir qué grupos tienen mayores probabilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción. Las variables clave giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

Participación en el empleo y compromiso organizacional.

Además de la satisfacción en el empleo, hay otras dos actitudes de los empleados que son importantes para muchas empresas. La participación en el empleo es el grado en el que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierte tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como parte central de sus vidas en general. Los empleados involucrados en su empleo tienen grandes

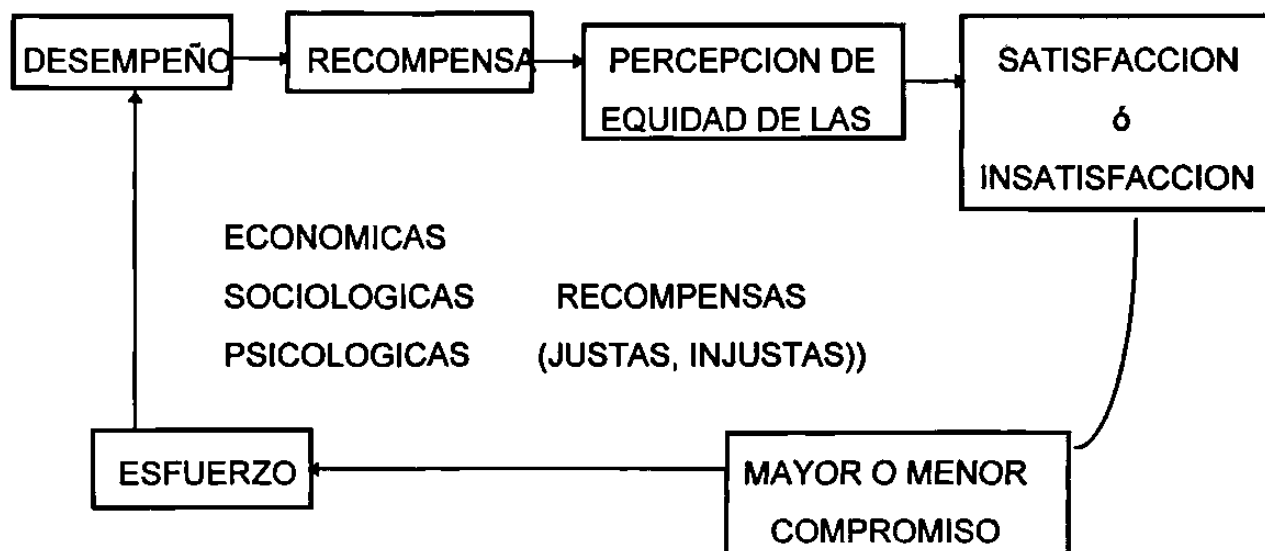
necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro.

EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.

Cuando los trabajadores están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos subsecuentes.

EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO. Algunos gerentes creen en un viejo mito (que la gran satisfacción siempre produce un alto desempeño por parte del empleado), pero esta suposición no es correcta. Los trabajadores satisfechos en realidad podría lograr una producción alta, promedio o inclusive baja, y tenderán a mantener el nivel de desempeño que previamente les significó satisfacción (de acuerdo con el modelo de modificación del comportamiento). La relación satisfactoria de desempeño es más compleja que la ruta sencilla de "la satisfacción produce mejor desempeño".



El ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo.

ROTACION DE PERSONAL. Como puede esperarse, una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que salen de la organización. Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización. Los empleados que poseen una menor satisfacción en general, tienen niveles más altos de rotación.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es alto. Con frecuencia es difícil reemplazar a los trabajadores que se van y los costos directos e indirectos en que incurre la organización para reemplazar a los trabajadores son muy altos. Los empleados restantes podrían sentirse desmoralizados ante la pérdida de compañeros valiosos y los esquemas sociales de trabajo podrían interrumpirse hasta que se encuentren sustitutos. Por otra parte, la reputación de la organización en la comunidad podría verse afectada. Sin embargo, a partir de la rotación de personal puede producirse algunos beneficios, como son mayores oportunidades para la promoción interna, así como la aportación de experiencia

de los nuevos trabajadores. En otras palabras, la rotación de personal puede tener efectos funcionales.

FALTAS. Los empleados que sienten menos satisfacción en el empleo tienden a faltar con mayor frecuencia. Esta conexión no siempre es clara, por dos razones. Primero, algunas faltas son producto de razones médicas legítimas y, por lo tanto, un empleado satisfecho pudiera tener una falta válida. Segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean hacerlo.

ROBO. Aunque existen muchas causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos toman lo que no les pertenece ya que se sienten frustrados por el trato impersonal que reciben de su organización. En sus mentes, los empleados quizá justifiquen este comportamiento extraordinario como manera de cobrar venganza por lo que consideran un maltrato por parte del supervisor.

5.7 El Estudio de La Satisfacción en el Empleo.

La gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de problemas de los empleados.

Un método tradicionalmente utilizado es hacer una encuesta sobre la satisfacción en el empleo, también conocida como encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. La encuesta sobre la satisfacción del empleo es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.

Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo.

SATISFACCION GENERAL EN EL EMPLEO. Un beneficio de las encuestas es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Por otro lado, éstas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (como en el caso de los servicios a los empleados) y grupos particulares de trabajadores (como en el departamento de herramientas o entre quienes tienen más de cuarenta años). En otras palabras, una encuesta revela la forma en que los empleados se sienten con respecto a su trabajo, en cuáles de sus funciones se centran estos sentimientos, cuáles departamentos se ven particularmente afectados y quiénes tienen que ver en ello.

COMUNICACION. Otro beneficio es el importante comunicación que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones en la medida en que las personas planean la encuesta, la realizan y comentan sus resultados. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

MEJORAMIENTO DE LAS ACTITUDES. Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos , la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad para dejar salir lo que trae dentro. Para otros, la encuesta es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, lo cual ofrece a éstos una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.

NECESIDADES DE CAPACITACION. Las encuestas de satisfacción en el empleo son una manera útil de determinar algunas necesidades de capacitación. En general, los empleados tienen la oportunidad de informar qué tan bien piensas que su supervisor desempeña su trabajo, como delegación de responsabilidades y tareas y dar adecuadas instrucciones de trabajo.

CONDICIONES IDEALES PARA LA ENCUESTA.

Requisitos deseados.

Las encuestas tienen una mayor probabilidad de producir algunos de los beneficios anteriormente señalados cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- La alta dirección o gerencia apoya activamente la encuesta.
- Los empleados están totalmente involucrados en la planeación de la encuesta.
- Existe un propósito claro para realizar la encuesta.
- El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- Tanto los resultados como los planes de acción son dados a conocer a los empleados.

5.8 Diseño de La Encuesta

En general, los administradores necesitan identificar un propósito para su evaluación de la actitud, obtener el apoyo de la gerencia de alto nivel y el sindicato, y posteriormente desarrollar el instrumento de medición. Las etapas intermedias consisten en administrar la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de los resultados. Las conclusiones deberán darse a conocer a los

participantes poco después y será necesario desarrollar y realizar planes de acción.

Tipos de preguntas de las encuestas.

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo por lo general obtienen datos ya sea mediante cuestionarios por escrito o a través de entrevistas. Sea cual fuere el método que se utilice, deberá ponerse mucha atención a la forma de las preguntas presentadas y la naturaleza de las respuestas permitidas. Las encuestas objetivas presentan preguntas y una opción de respuestas en forma tal que los empleados simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos. Las encuestas descriptivas presentan preguntas sobre diversos temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. La forma tradicional de encuesta utiliza los dos sistemas, objetivo y descriptivo.

ENCUESTAS OBJETIVAS. Existen varios tipos de encuestas objetivas, pero una característica de cada una de ellas es un alto grado de estructura en las categorías de respuesta. Un tipo popular (por ejemplo, el índice de Reacciones Organizacionales) utiliza preguntas de opción múltiple. En este caso, los encuestadores leen todas las respuestas a cada pregunta y posteriormente marcan la que más se asemeje a lo que piensan. Otras encuestas utilizan preguntas con respuestas de “verdadero o falso” o “de acuerdo o en desacuerdo”.

La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y de analizar estadísticamente.

ENCUESTAS DESCRIPTIVAS. En contraste con las encuestas objetivas, las descriptivas tratan de obtener respuestas de los empleados en sus propias palabras. Este sistema poco estructurado permite que los trabajadores expresen

sentimientos, ideas e intenciones abiertamente. Estos comentarios más personales por lo general tienen un fuerte impacto sobre la gerencia, particularmente si grandes números de empleados están de acuerdo y presentan sus sentimientos en una forma poderosa.

Elementos críticos.

La confiabilidad y la validez son dos elementos que representan la columna vertebral de cualquier estudio eficaz. La confiabilidad es la capacidad de un instrumento para producir resultados consistentes, sin importar quien aplique la encuesta. Además de la confiabilidad, los estudios de satisfacción deberán ser válidos. En el proceso de creación de preguntas y aplicación de encuestas surgen muchos elementos críticos. Como se muestra en la figura..... es necesario prestar atención especial a la selección de la muestra, mantener el anonimato con respecto a los empleados, el uso de normas para interpretar los datos, la participación voluntaria de los empleados y otros factores.

Algunas interrogantes en el diseño y aplicación de encuestas:

¿La participación deberá ser voluntaria u obligatoria?

¿Debe utilizarse una muestra o la población total?

¿Las respuestas deberán estar firmadas o anónimas?

¿Deben utilizarse normas para comprar o no?

¿Las formas deberán devolverse al supervisor o a una empresa independiente de asesoría?

¿La encuesta deberá ser diseñada y realizada por un staff interno o por consultores externos?

¿Debe estipularse un instrumento estandarizado o habrá que crear uno para esta situación?

¿Como debe proporcionarse la retroalimentación a los empleados?

Retroalimentación de la encuesta.

El primer paso en el uso de la información sobre la satisfacción en el empleo es darla a conocer a los gerentes para que puedan entenderla y prepararse a utilizarla. Esto se conoce como retroalimentación de la encuesta. Los gerentes serán quienes realicen cualquier cambio sugerido por los datos, así que querrán ver los resultados a fin de hacer propios juicios. Las recomendaciones de los especialistas en satisfacción en el empleo son útiles, pero los gerentes deben tomar las decisiones finales.

Seguimiento administrativo.

COMITE DE TRABAJO. Una forma en que los gerentes pueden introducir cambios en sus respectivos departamentos después de una encuesta, es mediante la creación de comités de trabajo cuyo responsabilidad es revisar los datos de la encuesta y desarrollar planes correctivos.

RETROALIMENTACION A LOS EMPLEADOS. Cuando se toman medidas correctivas como resultado de una encuesta, los empleados deberán enterarse de lo que se hizo tan pronto sea posible. Solamente de esta manera las personas que participaron sentirán que la gerencia les escuchó y tomó acciones con base en sus ideas.

CAPITULO 6

LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

6.1 Liderazgo y Supervisión.

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Si el liderazgo, una organización será solamente una confusión de personas y máquinas.

Comportamiento del liderazgo.

Gran parte del énfasis reciente ha pasado de las características de personalidad hacia identificación de los comportamientos de los líderes. De acuerdo con este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son

relativamente fijas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo.

Aspectos situacionales.

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos (líder, seguidores y situación) son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder.

MODELO DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META.

Robert House y otros han desarrollado un punto de vista del liderazgo de trayectoria-meta de ideas inicialmente presentadas por Martín G. Evans, que a su vez se deriva del modelo de motivación por expectativa. El modelo de liderazgo de trayectoria-meta señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de organización. Los papeles más importantes comprendidos aquí con crear una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia ésta para que pueda alcanzarse.

Fijación de metas.

La fijación de metas desempeña un papel central en el proceso de trayectoria-meta. Es el establecimiento de metas y objetivos para el desempeño

exitoso, tanto a corto como a largo plazo. Ofrece un indicador de qué tan bien cumplen los individuos y los grupos con las normas de desempeño.

La premisa básica que subyace en la fijación de metas es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro de ellas. Los miembros del grupo deben sentir que hay una meta valioso que puede alcanzarse con los recursos y liderazgo disponibles.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Un sistema muy popular que gira en torno a la fijación de metas es la administración por objetivos. En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los gerentes y subordinados acuerdas mutuamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el año siguiente y el criterio que se utilizará para evaluar el cumplimiento de las metas.

VISION. Un tipo especial de fijación de metas es la creación y comunicación de una visión para la organización. Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse, si se explica apropiadamente a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.

Tipos de Poder.

El poder se desarrolla de diversas maneras. A continuación se presentan cuatro tipos principales de poder organizacional y sus fuentes.

PODER PERSONAL. El poder personal(también conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad) surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad. Tiene magnetismo personal, un aire de confianza y una fe en los objetivos que atrae y retiene a los seguidores.

PODER LEGÍTIMO. El poder legítimo, también conocido como poder de posición y poder oficial, proviene de una autoridad superior. Deriva de la cultura social mediante la cual, las autoridades delegan el poder legítimamente a los demás. Otorga a los líderes el poder para controlar los recursos y para recompensar y castigar a los demás.

PODER EXPERTO. El poder experto, también conocido como la autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia, por lo que es un tipo importante de poder en nuestra moderna sociedad tecnológica.

PODER POLÍTICO. El poder político proviene del apoyo de un grupo. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en todas las organizaciones.

Tipos de estilo de liderazgo.

LIDERES POSITIVOS Y NEGATIVOS. Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier otro tipo) el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados depende más de un liderazgo positivo.

Si se hace hincapié en los castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior con las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a

su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo. Hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir. Se trata de jefes, más que de líderes.

LIDERES AUTOCRATICOS, PARTICIPATIVOS Y DE RIENDA SUELTA. La manera en que un líder utiliza el poder establece también un tipo de liderazgo. Cada estilo (autocrático, participativo y de rienda suelta) tiene sus beneficios y limitaciones.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que haga lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado con el autócrata benevolente quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. Los líderes de rienda suelta evitan el poder y la responsabilidad. dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor. El liderazgo de tienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo.

USO DE LA CONSIDERACION Y ESTRUCTURA POR PARTE DEL LIDER.

Dos estilos diferentes de liderazgo con los empleados con la consideración y la estructura, también conocidos como de orientación al empleado y de orientación al trabajo. Existen pruebas consistentes de que los líderes aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo si una alta consideración es su estilo dominante de liderazgo. A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados. Tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados con sus problemas. Los líderes estructurados y orientados a trabajo, por otra parte, creen que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan.

Modelo de contingencia de Fiedler.

Fred Fiedler y sus colegas desarrollaron uno de los primeros, y con frecuencia controvertido, modelo de contingencia del liderazgo. Se base en la distinción previa entre orientación hacia los empleados y hacia el trabajo, y sugiere que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable, desfavorable o está en una etapa intermedia para el líder. en la medida en que varíe la situación, también variarán los requerimientos de liderazgo.

Fiedler muestra que la eficacia de un líder está determinada por la interacción de la orientación hacia el empleado y tres variables situacionales que se relacionan con los seguidores, la tarea y la organización. Se trata de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, la estructura del trabajo y la posición de poder del líder. Las relaciones del líder con los miembros están determinadas por la manera en que el grupo acepte al líder.

A pesar de las críticas, el modelo de contingencia de Fiedler fue una gran contribución al análisis del estilo de liderazgo. Por ejemplo, obliga a los gerentes a:

- Analizar su situación, el personal, el trabajo y la organización.
- Ser flexibles en la aplicación de las diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo.
- Considerar los elementos que modifican sus puestos para obtener una mejor congruencia con el estilo que prefieran.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Otro enfoque de contingencia es el modelo de liderazgo situacional (o ciclo de vida) desarrollado por Hersey y Blanchard, el cual sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) del subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimiento que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamados tarea y relación) para crear cuatro estilos principales de liderazgo: indicar, vender, participar y delegar.

Estos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado. Lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un gerente debe variar con la situación.

ETAPAS DEL DESARROLLO	ESTILO RECOMENDADO
1 (Poca habilidad; poca voluntad)	Eficacia (directivo; poco apoyo)
2(Poca habilidad; mucha voluntad)	Disposición (directivo; apoyo)
3 (Gran habilidad; poca voluntad)	Participación (apoyo; poca dirección)
4 (Gran habilidad; mucha voluntad)	Delegación (poca dirección; poco apoyo)

Liderazgo. Recomendaciones para que se use el estilo de liderazgo en cada etapa del desarrollo.

Sustitutos del liderazgo.

AUTOLIDERAZGO. Un sustituto único para el liderazgo es la idea del auto liderazgo. este proceso tiene dos impulsos: llevar a la persona a desempeñar tareas naturalmente motivantes e impulsarla a realizar un trabajo requerido pero no naturalmente reconfortante. El autoliderazgo podría comprender el que los empleados observen su propio comportamiento, fijen sus metas, hagan un esfuerzo por desempeñarse, examinen y repitan los comportamientos eficaces y administren recompensas y castigos a sí mismos.

6.2 La Naturaleza y el Uso de La Participación.

¿Qué es la participación?

Los gerentes participativos consultan a sus subordinados, haciéndolos intervenir en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen juntos en equipo. Estos gerentes no son autocráticos, pero tampoco

son gerentes de rienda suelta (muy condescendientes) que abandonan sus responsabilidades gerenciales. Conservan la responsabilidad última del funcionamiento de sus unidades, pero han aprendido a compartir la responsabilidad operativa con quienes realizan el trabajo. El resultado de ello es que los empleados tienen un sentido de participación en las metas del grupo. La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas

del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas. esta definición contiene tres ideas importantes: involucramiento, contribución y responsabilidad.

INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL. Primero, y probablemente lo más importante, la participación significa un involucramiento el yo del individuo, no sólo sus habilidades. Este involucramiento es psíquico más que físico. La persona que participa presenta un involucramiento de su ego y no simplemente un involucramiento en la tarea.

MOTIVACION PARA CONTRIBUIR. Una segunda e importante idea en la participación es que motiva a las personas a que hagan aportaciones. Se les brinda la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos de la organización. en este sentido la participación difiere de la "aprobación". La práctica de la aprobación se sirve únicamente de la creatividad del administrador que presenta sus ideas al grupo para obtener la aprobación de los miembros. La participación es algo más que conseguir la aprobación para algo que ya ha sido decidido. Su gran valor radica en que descubre la creatividad de todos los empleados. La participación mejora en especial la motivación porque ayuda a los empleados a entender y aclarar el camino que lleva a las metas.

ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD. Una tercera idea de la participación es que impulsa a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. Es un proceso social en virtud del cual el yo de las personas se involucra en la organización y ellas quieren que la organización marche bien.

A medida que los individuos comienzan a aceptar la responsabilidad por las actividades del grupo, ven en ello una forma de realizar lo que ellos quieren hacer, es decir, llevar a cabo un trabajo del que se sienten responsables. Con ello se busca que el grupo considere el trabajo de equipo como un paso clave en el proceso que lo convierte en una unidad eficaz de trabajo.