

### ***¿Porqué es tan popular la participación?***

“La participación influye tanto en la satisfacción como en la productividad, y su efecto en la satisfacción es un poco más fuerte que en la productividad”.

La participación es un proceso por el cual se comparte el trabajo entre gerentes y empleados. Se basa en el concepto de intercambio entre líder y seguidor, concepto según el cual ambos intercambian información, recursos y expectativas de papeles que determinan la naturaleza de su relación interpersonal. Dadas las limitaciones de tiempo, algunas relaciones serán afables, de apoyo y de mutua confianza; en cambio, otras no lo serán. La investigación indica que, cuando un supervisor piensa que un empleado tiene mucha habilidad y existe una excelente relación de intercambio, el supervisor permitirá un mayor grado de influencia en las decisiones.

### ***Requisitos de la participación.***

El éxito de la participación se relaciona directamente con el rigor con que se cumplan ciertos requisitos. Algunas de estas condiciones se presentan en los participantes; otras existen en su ambiente. Unas y otras muestran que la participación da mejores resultados en algunas situaciones que en otras, y en ciertas situaciones no funciona en absoluto.

### ***He aquí los principales requisitos:***

- 1 Tiempo suficiente para participar
- 2 Los beneficios potenciales son mayores que los costos
- 4 Relación con los intereses de los empleados
- 4 Capacidades adecuadas de los empleados para tratar el asunto
- 5 Capacidad mutua de comunicarse
- 6 Ninguna sensación de amenaza por ninguna de las dos partes
- 7 No salirse del área de libertad de trabajo.

1. Debe haber tiempo para participar antes que se requiera la acción.
2. las posibles ventajas de la participación han de ser mayores que sus costos.
3. El tema de la participación ha de ser interesante y relacionarse directamente con el trabajo; de lo contrario, los empleados lo considerarán una tarea más.
4. Los participantes necesitan tener la habilidad suficiente (por ejemplo, capacidad analítica y conocimientos técnicos) para participar.
5. Los participantes han de ser capaces de comunicarse mutuamente (hablar el mismo lenguaje) a fin de que logren intercambiar ideas.
6. Ninguna de las dos partes ha de pensar que la participación constituye una amenaza para su puesto.
7. La participación para decidir algo en una organización puede tener lugar sólo dentro del área de libertad de trabajo del grupo.

### ***Beneficios de la participación.***

La participación suele mejorar la producción y la calidad de ésta. en algunas clases de operaciones el mejoramiento de la calidad compensa el tiempo invertido en la participación. Con frecuencia el personal hace sugerencias para mejorar tanto la calidad como la cantidad. Si bien no todas sus ideas son útiles, puede haber bastantes ideas útiles que den por resultado verdaderos mejoramientos a largo plazo.

La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo. Su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con los superiores pueden mejorar de manera considerable. Los resultados son a menudo una reducción de los conflictos y del estrés, un compromiso más personal en la obtención de las metas y una mejor aceptación del cambio. Los empleados también pueden reducir la rotación de personal y ausentismo, porque piensas que tienen un mejor lugar de trabajo y que están logrando más éxito en su

puesto. Por último, el acto de la participación establece por sí mismo una mejor comunicación ya que las personas discuten entre sí los problemas de trabajo.

### ***PROGRAMAS DE PARTICIPACION.***

La administración consultiva es el tipo de participación que los gerentes practican algunas veces, aún cuando sus superiores no la apliquen. La dirección consultiva, como su nombre lo indica, significa que los gerentes consulten con sus empleados a fin de estimularlos a que reflexionen sobre los asuntos y expresen sus propias ideas antes de llegar a una decisión. Los gerentes no consultan acerca de todos los asuntos de su incumbencia, pero sí crean un estilo de consulta.

### ***Administración democrática.***

La administración democrática va más allá de que la dirección consultiva y de manera más constante permite que grupos de empleados tomen varias decisiones muy importantes. El principal proceso por el cual se realiza la administración democrática es la discusión en grupo en la cual se aprovechan al máximo las ideas y la influencia del grupo. Es una técnica que se aplica bien en las organizaciones sociales de voluntarios, donde la ausencia de presiones de tiempo y una comunidad natural de intereses facilita obtener el consenso en algunas cuestiones.

### ***Círculos de calidad.***

Durante muchos años, las empresas cuyos empleados están sindicalizados y aquellas cuyos empleados no están sindicalizados han organizado grupos de trabajadores y a sus superiores en comités para que analicen y resuelvan los problemas de trabajo. A esos grupos se les llama comités de trabajo, comités de administración de la fuerza de trabajo, grupos especiales para mejorar las condiciones de trabajo y grupos de participación. Contribuyen de manera notable a elevar la productividad y las comunicaciones,

porque es posible hacer que participe la mayor parte del personal. Los círculos de calidad son grupos voluntarios que reciben capacitación en técnicas estadísticas y en métodos de solución de problemas y que después se reúnen para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo. Celebran juntas periódicamente ( a menudo en el horario de trabajo) y generan soluciones para que la dirección las evalúe y las ponga en práctica.

Los círculos de calidad, para que tengan éxito, han de seguir las siguientes normas o pautas:

- Deben utilizarse con problemas a corto plazo.
- Han de obtener el apoyo permanente de la alta dirección
- Las habilidades y conocimientos del grupo deben aplicarse a problemas que caigan en el área de trabajo del círculo de calidad
- Se han de impartir a los supervisores las técnicas de facilitación.
- Los círculos de calidad deben concebirse como el punto de partida para aplicar otras técnicas más participativas en el futuro.

### ***Programas de sugerencias.***

Los programas de sugerencias son planes formales cuya finalidad es alentar a los empleados para que recomienden mejoras en el trabajo. En casi todas las compañías el empleado con cuya sugerencia la compañía reduce los costos recibe un premio monetario proporcional a los ahorros del primer año, por lo cual el premio puede ser una fuerte suma de dinero.

Observaciones finales.

Pese a sus numerosas limitaciones, la participación generalmente ofrece un éxito considerable. No es la respuesta a todos los problemas organizacionales, pero la experiencia ha demostrado su utilidad. La exigencia de participar por parte de los empleados no es una moda pasajera. Parece estar arraigada profundamente en la cultura de los hombres libres de todo el mundo, y

sin duda se trata de un impulso básico del ser humano. Este quiere ejercer control sobre todo cuanto lo afecta. Por su importancia, la participación es el tipo de práctica al que los líderes de las organizaciones deben dedicar esfuerzos a largo plazo. Les ofrece un medio de crear algunos de los valores humanos que se requieren en el trabajo. Ha dado resultados tan buenos en la práctica, que ha tenido gran acogida en los países más avanzados.

### **6.3. Dinámica Interpersonal y de Grupos.**

En el presente punto se explican los beneficios y ventajas que pueden lograrse cuando las personas se relacionan en una interacción directa o en situaciones de grupo. Los administradores pueden demostrar mayor competencia interpersonal en tales situaciones, sirviéndose adecuadamente de las tácticas del manejo de conflicto, y la asertividad. Así mismo es importante entender la dinámica de grupos, los papeles (roles) alternativos y las estructuras que han de utilizarse.

#### ***Naturaleza del conflicto.***

El conflicto surge del desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan. En las organizaciones, es inevitable el conflicto entre distintos intereses y en ocasiones, el grado de conflicto es importante.

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes, entre ellas:

- Cambio organizacional
- Choques de personalidad
- Distintos conjuntos de valores
- Amenazas del estatus
- Percepciones y puntos de vista contrarios.

Una de las ventajas del conflicto consiste en que se estimula a los individuos a buscar mejores métodos que les aporten resultados satisfactorios. Los impulsa a ser más creativos y a probar nuevas ideas. Otra ventaja es que los problemas ocultos se traen a la superficie y entonces puede afrontarse y resolverse.

También existen posibles desventajas, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se torna demasiado intenso. En el nivel interpersonal, puede deteriorarse la cooperación y el trabajo de equipo. Tal vez aparezca la desconfianza entre aquellos que necesitan coordinar sus esfuerzos. Algunos individuos se sentirán derrotados y se deteriorará la autoimagen de otros.

### ***Dos tipos de conflicto.***

***CONFLICTO INTERPERSONAL.*** Los conflictos interpersonales constituyen un serio problema para muchos porque afectan profundamente a sus emociones. Es necesario proteger la autoimagen y la autoestima contra el daño que puedan ocasionarles los demás. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y su relación se deteriora.

***CONFLICTO INTERGRUPAL.*** Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas. En una escala menor, nos recuerdan a las guerras entre pandillas juveniles. Cada grupo se propone minar la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Los conflictos provienen de causas diversas: distintos puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos.

***RESULTADOS DEL CONFLICTO.*** El conflicto puede dar origen a cuatro resultados bien diferenciados, según la forma en que intenten resolverlo los participantes. A la primera situación se le llama "perdedor-perdedor"; en ella un

conflicto se deteriora al grado que ambas partes están al final en peor situación que antes de él. un caso extremo es el de un ejecutivo que despide a la única persona que conoce la fórmula secreta del producto de mayor venta de la empresa. El segundo cuadrante es una situación de “perdedor-ganador” y en ella una persona (individuo A) sale derrotada y la otra (B) triunfa. En el cuadrante tres (“ganador-perdedor”) se invierte la situación: el individuo B pierde frente al individuo A. El cuarto resultado es una situación de “ganador-ganador”, en la cual ambos sujetos perciben que se encuentran en mejor posición que antes de estallar el conflicto. Este es el resultado ideal que ha de buscarse siempre.

**ESTRATEGIAS DE RESOLUCION.** Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias. Esto se indica gráficamente en la figura las estrategias más simples se centran en la cooperación o competencia, pero un enfoque muy común revela que hay por lo menos cuatro estrategias netamente distintas, a saber:

**ESTRATEGIA DE RESOLUCION**

**RESULTADO PROBABLE**

Evitación

Perder-Perder

Suavización

Perder-ganar

Imposición

Ganar-perder

Confrontación

Ganar-perder

Relaciones probables entre las estrategias de resolución de conflictos y los resultados.

- Evitación: alejarse física o mentalmente del conflicto
- Suavización: adaptarse a los intereses del otro
- Imposición: servirse de tácticas del poder para ganar

- **Confrontación:** afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria

### **Comportamiento asertivo.**

Afrontar el conflicto no es fácil para algunas personas. Cuando se ven en la necesidad de negociar con otros, algunos directores o gerentes pueden sentirse inferiores o cohibidos ante el poder del otro. En tales circunstancias tienden a reprimir sus sentimientos (parte de la estrategia de evitación) o a dejarse llevar por el enojo. Ninguna de esas respuestas es realmente productiva.

Una alternativa constructiva consiste en practicar comportamientos asertivos. La asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta. El individuo asertivo no tiene miedo de pedirle a la otra persona que modifique su conducta ofensiva y no se siente incómodo por tener que rechazar las peticiones no razonables de otro. La capacitación (o adiestramiento) en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad.

Las personas asertivas son francas, honestas y expresivas. Se sienten seguras de sí mismas, conquistan el respeto y hacen que los demás se sientan valorados. Ser asertivo en una situación requiere cinco etapas. Cuando se hallan ante una situación intolerable, las personas asertiva la describen, expresan sus sentimientos y sienten empatía por la posición del otro.

### **ETAPAS DEL COMPORTAMIENTO ASERTIVO**

#### **ETAPA**

1. Describa el comportamiento

#### **EJEMPLO**

“Cuando usted hace esto...”



- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| 2. Exprese sus sentimientos  | “Yo siento...”                     |
| 3. Haga énfasis              | “Yo entiendo por qué usted...”     |
| 4. Negocie un cambio         | “Yo quiero que usted...”           |
| 5. Indique las consecuencias | “Si usted lo hace (no lo hace)...” |

### ***DINAMICA DE GRUPOS.***

El proceso social a través del cual la gente interactúa de modo directo en los grupos pequeños recibe el nombre de dinámica de grupos. El vocablo “dinámica proviene de una palabra griega que significa “fuerza”; así pues, “dinámica de grupos” se refiere al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

Los grupos tienen propiedades especiales que difieren de la de sus integrantes. Las propiedades de los grupos se advierten en una simple lección de matemáticas. Digamos “Uno más uno es igual a tres”. En el mundo de las matemáticas, eso es un error lógico, y bastante elemental por cierto, pero en el mundo de la dinámica de grupos es enteramente admisible decir “uno más uno es igual a tres”. En efecto, en un grupo siempre que hay dos personas hay también una relación entre ellas, lo que hace que el resultado sea tres.

Se distinguen dos tipos principales de interacción de grupo: uno ocurre cuando los miembros discuten ideas o resuelven problemas. A esto se le llama generalmente junta. El otro se da cuando los miembros realizan tareas juntos, y a esto se le llama equipo.

### ***JUNTAS.***

Se convocan las juntas o reuniones para alcanzar muchos fines: compartir información, buscar consejo, tomar decisiones, negociar, coordinar y estimular el pensamiento creativo. El comité es un tipo específico de junta en el cual a los miembros en su papel de grupo se les ha delegado autoridad para

resolver el problema en cuestión. La autoridad del grupo suele expresarse en términos de un voto por cuestión. La autoridad del grupo suele expresarse en términos de un voto por cada miembro.

***He aquí una descripción de las cuatro etapas normales en la vida de un grupo:***

1. Los miembros empiezan a conocerse unos a otros y van concentrándose en la tarea del grupo.
2. Surge del conflicto respecto a cuestiones como estatus, control y dirección apropiada del grupo.
3. Aparecen normas del grupo para dirigir el comportamiento y sentimiento de cooperación.
4. Se integran los papeles funcionales y se realizan diversas tareas.

El conocimiento de estas etapas es muy útil para los miembros del grupo, quienes pueden entender mejor lo que les está sucediendo y se ayudan mutuamente para resolver los problemas que encuentran. Los grupos siempre son diferentes; de ahí que no todos los grupos pasen por las mismas etapas. Identificar y responder a las cuatro etapas que representan un verdadero reto para el líder.

## **6.4 Administración del Cambio.**

### ***CAMBIO EN EL TRABAJO.***

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Toda la organización recibe un influjo cuando se cambia cualquier parte de ella. El cambio es un problema humano y técnico. Los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna

parte de ella. Un ejemplo es el empleado que se siente insatisfecho y renuncia. El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en establecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él.

### ***Reacciones al cambio.***

El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estos sentimientos no son una coincidencia, sino que tienen una causa, que es la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria. Esto es todo lo que cada uno lleva al lugar de trabajo. Otra causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas.

***REACCION DEL GRUPO AL CAMBIO.*** Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual, frecuentemente muestra apego al grupo uniéndose a él de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Esta reacción hace posible actor aparentemente ilógicos, como las huelgas o los paros, en los que evidentemente sólo unas cuantas personas desean en realidad dichas acciones. Otros empleados que no están conformes con la organización se aferran a esas situaciones para demostrar su insatisfacción y ratificar su afiliación con el grupo uniéndose a él en un acto social.

***HOMEOSTASIS.*** Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando respuesta para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida. Cada presión, por tanto, alienta una contrapresión dentro del grupo. El resultado esencial es un mecanismo autocorrectivo por medio del cual se produce la energía que restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio. Esta característica autocorrectiva de las

organizaciones se llama homeostasis; esto es, los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones que pueden causarse a ese equilibrio.

### ***RESISTENCIA AL CAMBIO.***

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. La percepción de la amenaza proviene del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados contra los efectos del cambio. Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

#### ***Tres clases de resistencia.***

Existen tres tipos de resistencia, como puede verse en la figura ... Todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. Las tres clases de resistencia pueden expresarse con el término "lógica ordenado en tres diferentes formas, como sigue:

- Lógica. Con base en el pensamiento racional y científico
- Psicológica. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- Sociológica. Con base en los intereses y los valores del grupo.

La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados. Aún cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costo a

corto plazo deben pagarse primero. La resistencia psicológica es “lógica” en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aún cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

### ***Objeciones lógicas y racionales***

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para reaprender
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda
- Actitudes psicológicas y emocionales
- Temor a lo desconocido
- Escasa tolerancia al cambio
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- Falta de confianza en otros
- Necesidad de seguridad, búsqueda de status quo

### ***Factores sociológicos; intereses de grupo***

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo de oposición
- Criterio anticuado y estrecho
- Intereses establecidos
- Deseo de conservar amistades existentes

La resistencia sociológica es “lógica” en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerza del ambiente a las

que deben atenderse con cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aún juicios distintos de comunidades diversas.

# CAPITULO 7

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 7.1 Estructura Tecnológica y Personal.

El proceso organizativo puede verse de dos maneras. Puede considerarse como un proceso creativo, en el que un gran número de pequeñas unidades de trabajo se convierte en diferentes departamentos, secciones y , finalmente, en trabajos asignados a diferentes personas en particular. Este último enfoque es más apropiado cuando se trata de organizar un grupo laboral, porque se empieza con la cantidad total de trabajo que debe hacerse. Vista de esta manera, la organización se logra mediante la división y la delegación del trabajo.

#### ***División del trabajo.***

La forma en que puede dividirse el trabajo se ilustra considerando que un triángulo pequeño representa el trabajo que un departamento debe realizar. El jefe del departamento organiza el trabajo dividiéndolo en niveles y funciones y posteriormente asignando personas y recursos para la labor. La división en niveles representada en la figura.. se llama proceso de jerarquía porque proporciona un grado o escala de labores de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad. Este proceso es casi universal y existe dondequiera que se encuentre una relación supervisor-subordinado.

De acuerdo con la división de niveles, el trabajo debe dividirse en diferentes clases y obligaciones. Esto se llama división de funciones. Para usar una ilustración, la diferencia entre un supervisor de oficina y el supervisor de una fábrica es funcional. Las divisiones de jerarquía y funcional se mezclan entre sí para formar un marco de trabajo. Por medio de una simple división de tareas, todo el trabajo por hacerse es asignado a quien corresponde. Considerando que la organización está hecha de manera perfecta, no existen áreas vacías ni tampoco confusión en cuanto a las responsabilidades.

### ***Delegación.***

Las interrelaciones y obligaciones determinadas por la división del trabajo se comunican y asignan a las personas por medio de la delegación, que se define como asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia terceros. Cada persona que acepta una asignación se convierte en un “delegado” del gerente y es responsable de la asignación. La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

La delegación de autoridad a un gerente de menor nivel; sin embargo, el poder de un gerente para usar esa autoridad depende de la disposición de los empleados para aceptarla. Esto se conoce como la “zona de aceptación de la autoridad” del empleado y resulta en una teoría de aceptación de la autoridad. Aunque ésta otorga a las personas poder para actuar oficialmente dentro del rango de su delegación, este poder se convierte en algo sin sentido a menos que los afectados la acepten y correspondan. En la mayoría de los casos cuando el trabajo se delega, el subordinado es dejado en libertad para elegir una responsabilidad dentro de un cierto tipo de conducta. Pero aún si se le dice al empleado que haga tal o cual tarea, éste tiene la opción de hacerla o no y de aceptar las consecuencias. Es, por tanto, el subordinado el que controla la



respuesta a la autoridad. Ningún gerente que ejerza su autoridad puede olvidar esta característica humana.

## ***CAMBIO TECNOLÓGICO***

### ***Características de la tecnología***

Además de la reciente evolución de nuevas formas de organización, la tecnología está agregando otra poderosa fuerza al ambiente laboral. La tecnología tiene ciertas características generales, como la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

Como la tecnología aumenta, la especialización también tiende a aumentar. Conforme al trabajo se divide en pequeñas partes, la integración se hace necesaria para juntarlas otra vez y obtener un producto, una organización y una sociedad totales. Esta integración es mucho más difícil en una sociedad de alta tecnología que en la de menor tecnología, porque la primera tiende a hacer más complejo un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. Como consecuencia, el precio del progreso que acarrea la tecnología es que la gente debe adaptarse a cambios inesperados. La revolución tecnológica produce, tal vez con cierta demora, una revolución social paralela. Tiene cambios tan rápidos que va creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En el puesto de trabajo se requiere una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensa y muchos otros más que se requiere con el fin de observar tecnología. Para un ajuste a la tecnología, lo que se requiere con el fin de observar tecnología. Para un ajuste a la tecnología, lo que se requiere es más movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

Al cambiar la tecnología también cambian los trabajos. La tecnología tiende a requerir más profesionales, científicos y otros trabajadores administrativos para mantener el sistema en operación. La tecnología en general exige mayores habilidades y cualidades intelectuales a la fuerza de trabajo entera.

La necesidad moderna de mayor habilidad significa que se está premiando en mayor medida a la educación en el mercado de trabajo. Es necesario más educación y entrenamiento para evitar un exceso de personal poco desarrollado y una escasez de gente desarrollada. La necesidad de una fuerza de trabajo instruida con preparación de nivel superior ha aumentado la demanda de empleados multiprofesionales. Se trata de personas instruidas en una o más profesiones o disciplinas intelectuales, como ingeniería y derecho o contabilidad y ciencia. Debido a que este personal es competente en más de una disciplina, puede desempeñar parte del trabajo integral requerido por los sistemas modernos de trabajo. La demanda es particularmente alta para los administradores multiprofesionales, que están calificados en alguna especialidad técnica además de la administración, de forma tal que puedan administrar más fácilmente el trabajo técnico.

### ***SISTEMAS DE TRABAJO Y LAS PERSONAS.***

Hay dos formas básicas de organizar el trabajo. La primera se relaciona con el flujo de autoridad y es conocida como estructura organizacional, o simplemente organización, como se señaló antes. La segunda se relaciona con el flujo de trabajo mismo de una operación a otra y es conocida como procedimiento. Otros nombres son "método", "sistema" y "flujo de trabajo". Las personas generalmente reconocen el lado humano de la estructura organizacional debido a la relación superior-subordinado que aquella establece, pero más frecuentemente que no ignoran o pasan por alto el lado humano del flujo de trabajo. Ver el flujo de trabajo como un factor de ingeniería que está

separado de factores humanos. Sin embargo, en el caso usual, el flujo de trabajo tiene muchos efectos sobre la conducta debido a que pone a las personas en interacción conforme ejecutan su trabajo.

Un punto importante sobre un sistema de trabajo es que determina quién “iniciará” una actividad y quién la “recibirá”. En cada paso en el flujo de trabajo una persona envía material a la siguiente que va a trabajar en él. A lo largo del camino, los expertos dan instrucciones. Este proceso de enviar trabajo y/o instrucciones a otra es una iniciación de acción hacia otra persona. Los receptores de la iniciación con frecuencia se sienten psicológicamente inferiores, debido a que podrían recibirlo de alguien que “simplemente no debería estarlos presionando”.

Las iniciaciones que tienden a ser puntos de problemas están resumidas a continuación:

- Iniciación por un trabajador rápido y pasa a uno lento
- Iniciación por un trabajador inexperto y pasa a uno con mayor experiencia
- Iniciación por un trabajador de menor jerarquía y pasa a uno de mayor jerarquía
- Iniciación por un trabajador no calificado y pasa a uno calificado
- Iniciación por una persona joven y pasa a otra de mayor edad
- Iniciación por un trabajador con poca autoridad y pasa a otro con mayor autoridad
- Iniciación por un trabajador con menor posición y pasa a otro con mayor posición
- Iniciación que ejerce en otro trabajador
- Iniciación que afecta aspectos sensibles de los trabajadores.

## 7.2 Calidad de La Vida.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que constituye a la salud económica de la organización. Los programas de la calidad de la vida laboral suelen poner en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. La calidad de vida en el trabajo constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas.

Los empleadores tienen ahora dos razones para rediseñar los trabajos y las organizaciones y lograr una mejor CVT:

1. El diseño clásico originalmente ofreció una inapropiada atención a las necesidades humanas
2. Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores están cambiando.

### ***Alternativas para la dirección.***

Para resolver estos problemas la dirección disponía de varias alternativas:

1. Dejar el trabajo como está y reclutar solamente trabajadores que gusten de los ambientes rígidos y la especialización rutinaria. No todos los trabajadores objetaban esta forma de trabajo. Inclusive algunos disfrutaban de ella en vista de la seguridad y el apoyo a la tarea que ésta ofrece.
2. Mecanizar y automatizar los trabajos rutinarios para que los trabajadores que no estén satisfechos con el empleo se retiren. Dejar que los robots industriales hagan el trabajo rutinario.

3. Rediseñar el trabajo de las organizaciones para que tengan, el primero, los atributos, las segundas, el ambiente deseado por las personas. Este enfoque busca el mejoramiento de la CVT.

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrece un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No debe presionar excesivamente a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. No debe ser amenazante ni demasiado peligroso. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

### ***ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.***

Enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, aunque realmente el término ha venido siendo aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo. Dicho término es una ampliación del concepto de expansión del trabajo, que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía.

El enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión del trabajo se concentra en agregar tareas al trabajo del empleado. Los dos enfoques también pueden mezclarse entre sí, tanto expandiendo el número de tareas, como agregando más motivadores en un intento doble de mejorar la CVT.

El enriquecimiento del trabajo acarrea muchos beneficios. Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De esta manera, tanto el trabajador como la sociedad se benefician. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y está más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales más efectivamente, la sociedad se beneficia de una persona que funciona más efectivamente, así como de un mejor desempeño del trabajo.

### ***Dimensiones centrales del trabajo.***

Las dimensiones centrales tienen a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad de trabajo, y a reducir la rotación y el ausentismo. El efecto es menos dependiente de la calidad del trabajo. Con frecuencia carecen de alguna o algunas dimensiones centrales no solamente los empleos de los obreros, sino también los de los ejecutivos y los gerentes. Efectivamente, existen muchas diferencias individuales en las reacciones de los empleados ante tales dimensiones centrales, pero el empleado ordinario las considera básicas para su motivación interna.

Dimensiones centrales son aquellas que enriquecen específicamente el empleo. Si una falla, los trabajadores se sienten marginados psicológicamente.

Las dimensiones centrales son:

- Variedad en la tarea. Desempeño de diferentes ocupaciones
- Identificación con la tarea. Desempeño de una unidad completa de trabajo
- Significado de la tarea. El trabajo que parece ser importante
- Autonomía. Cierta control del empleado sobre sus propios asuntos

- **Retroalimentación.** Información sobre el desempeño.

**VARIEDAD DE TAREAS.** La variedad en el empleo es una de las dimensiones centrales. La variedad permite al empleado desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren distintas habilidades.

**IDENTIFICACION CON LA TAREA.** La segunda dimensión central del empleo es la identificación de la tarea, que permite a los empleados desempeñar una unidad completa del trabajo.

**SIGNIFICADO DE LA TAREA.** Se refiere a los efectos, según la percepción del trabajador, que el trabajo tiene en las demás personas.

**AUTONOMIA.** Es la característica del empleo que ofrece a los empleados cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores.

**RETROALIMENTACION.** La retroalimentación es la información que dice a los empleados qué tan bien se están desempeñando.

***Potencial motivador de los empleados.***

La encuesta de diagnóstico es un instrumento que se utiliza para determinar la presencia relativa de las cinco dimensiones centrales en el empleo. Antes de iniciar el programa de enriquecimiento del trabajo, el empleado estudia los puestos para evaluar el grado que tienen de variedad, identificación con la tarea, significado de ésta, autonomía y retroalimentación. Se crean escalas para cada dimensión y posteriormente se calcula el grado que corresponde a cada empleado en dicha escala. Por ejemplo, en una escala de 1 a 10, puede darse un rango de 6 a la variedad, mientras que la autonomía se le

da uno menor de 4. Generalmente los empleados se ocupan de este proceso de evaluación debido a que es de gran importancia su propia percepción.

Después de que se obtienen los datos pueden computarse el índice general que mide la calificación del potencial de motivación (CPM). El CPM indica el grado en que se percibe el empleo como significativo (S, o promedio de variedad, identificación y significado), estimula la responsabilidad (R, ó autonomía) y proporciona conocimiento de los resultados (CR, ó retroalimentación). La fórmula es:

$$\text{CPM} = S \times R \times \text{CR}$$

Los empleos que han sido enriquecidos para crear un alto (CPM) aumentan la probabilidad de que exista una alta motivación, siempre y cuando quienes los ejercen:

- Cuenten con conocimiento y habilidades adecuados
- Deseen aprender, crecer y desarrollarse
- Estén satisfechos con su ambiente de trabajo.

Limitaciones del enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo tiene una serie de limitaciones, como se muestra a continuación.

Algunos trabajadores pueden no desear empleos enriquecidos:

- Si son incapaces de tolerar mayor responsabilidad
- Si no gustan de desempeñar tareas más complejas
- Si se sienten incómodos con el trabajo en grupo
- Si no gustan de reaprender
- Si prefieren la seguridad y la estabilidad
- Si se sienten a gusto con la autoridad del supervisor



- Si sus habilidades no son adaptables
- Si prefieren renunciar a sus empleos
- El equipo complicado puede no ser adaptable
- El programa puede desequilibrar el sistema de producción
- Pueden reducirse los roles del staff o de los supervisores
- Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica

Pueden aumentar los costos:

- Costos iniciales, como los de capacitación
- Costos a largo plazo, con más equipo

El sindicato puede oponerse a los propósitos y esfuerzos del programa.

Algunas limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo CVT

Aquellas personas que planeen llevar a cambio programas de enriquecimiento de trabajo y CVT, deberán hacerse preguntas como las siguientes con respecto a las necesidades y actitudes de los empleados:

- ¿El empleado tolera la responsabilidad?
- ¿Qué tan fuertes son sus necesidades de crecimiento y logro?
- ¿Cuál es la actitud del empleado para trabajar en grupo?
- ¿Puede trabajar con mayor complejidad?
- ¿Qué tan intensos son sus deseos de tener seguridad y estabilidad?
- ¿Los empleados consideran importantes los cambios en el trabajo?

**CONCLUSIONES** Los problemas y las limitaciones que existen con el enriquecimiento del empleo nos llevan a tres conclusiones. En primer lugar, los programas de enriquecimiento del empleo y de CVT satisfacen necesidades humanas y de desempeño. Ayudan tanto a los empleados como a la organización. En segundo lugar, existe una interrelación de contingencia.

Las mejoras de CVT funcionan más ventajosamente en unas situaciones que en otras. No es lo mejor para todas las situaciones. La tercera conclusión es que los programas de CVT acarrearán costos y también beneficios. Ambos deben ser evaluados para determinar la necesidad de emprender un cambio. La característica clave es qué tan favorables son los beneficios reales.

### **SISTEMAS SOCIOTECNICOS DE TRABAJO MEJORADOS.**

Equipos de trabajo. Cuando los empleos han sido diseñados del tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo de trabajo. El trabajo fluye naturalmente desde el principio hasta el fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. De esta forma, los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos están más capacitados para aprender uno de otro y para desarrollar el equipo de trabajo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan un trabajo rutinario desarrollen más sensibilidad para dar significado a la tarea, porque se sienten más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante.

El siguiente paso de los empleados enriquecidos y los equipos naturales de trabajo, son los sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte sustancial de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un completo enriquecimiento del trabajo.

# CAPITULO 8

## AMBIENTE SOCIAL

### 8.1 Acerca del Conformismo

#### ***TESIS BÁSICA DEL CONFORMISMO.***

El conformismo es una dependencia de las normas establecidas por los demás, sin un pensamiento independiente. La tesis básica del conformismo individual hacia la organización fué planteado por Whyte y Argyris en libros separados, en los años cincuenta. En su libro *Organization Man*, Whyte escribió sobre los individuos que estaban comprometidos en la vida de la organización, que se volvían dependientes psicológicos de ella. Tendían a conformarse con los valores y la acción de la empresa sin cuestionarse seriamente sobre ellas.

El libro de Argyris, *Personality and Organization*, se refiere especialmente a los aspectos ideológicos tales como la autorrealización, también llamada autoactualización. Argyris consideraba que las personas desean ser tratadas como adultos, pero que las organizaciones esperan que aquellas se conformen con las normas y prácticas establecidas, de manera inmadura y sin cuestionarlas. Esta falta de acuerdo entre las expectativas y la realidad llevo al

conflicto y la frustración. La filosofía básica, según las propias palabras de Argyris, es la que sigue

Un análisis de las propiedades básicas de los seres humanos relativamente maduros , y las organizaciones formales, nos lleva a la conclusión de que existe una incongruencia inherente entre la autorrealización de cada uno. Esta incongruencia fundamental crea una situación de conflicto, frustración, fracaso de los participantes.

Un posible producto de esta incongruencia es que los empleados se vuelven pasivos en su intento por adaptarse a un ambiente laboral represivo. Posteriormente, si la organización cambia para permitir mayor autonomía al empleado y una autorrealización, él permanece pasivo, alineado e incapaz de reaccionar positivamente a las nuevas oportunidades.

Cada organización desarrolla cierto tipo de políticas y requerimientos útiles para su desempeño. Si la organización y un individuo definen los límites de influencia legítima de manera diferente, es posible que surja el conflicto en la organización.

Las dos variables claves del modelo son: la conducta en y fuera del trabajo y la que está o no relacionada con el trabajo. Existe un acuerdo sobre el alto grado de legitimidad cuando la conducta se desarrolla en el trabajo y además se relaciona con él. La legitimidad tiende a ser menos aceptada conforma la conexión entre el trabajo y el acto realizado se vuelve más confusa. Si el acto se realiza en el trabajo, pero no está relacionado con éste, como jugar cartas durante la hora de la comida, la legitimidad de este acto se cuestionaría. Por lo general se apoya moderadamente la legitimidad, dependiendo de la situación.

|                   |                            |                      |
|-------------------|----------------------------|----------------------|
| TIPO DE CONDUCTA  | Relacionada con el trabajo | No rel. con el trab. |
| En el trabajo     | Alto grado de legitimidad  | Legitimidad moder.   |
| Fuera del trabajo | Legitimidad moderada       | Bajo grado de leg.   |

### ***Conducta fuera del trabajo.***

Para iniciar este tema podemos declarar que, en general, es limitado el poder de la organización para regular la conducta del empleado fuera del trabajo. Ciertamente, cuando la conducta no está relacionada con el trabajo, existe poca justificación para que el empleador intervenga. Por otro lado, algunas actividades fuera del trabajo pueden afectar a la empresa, por lo que surge el cuestionamiento sobre la influencia de la organización. La relación básica es la que sigue: Mientras más relacionadas con el trabajo esté la conducta fuera de éste, mayor será la influencia de la organización sobre el empleado.

En años recientes, se ha prestado mucha atención a varias cuestiones que pueden afectar los comportamientos relacionados con el trabajo. Entre ellas figuran la drogadicción, el estudio genético de los candidatos en busca de posibles enfermedades y evaluaciones de los valores éticos de ellos. Ha suscitado controversias el interés por la exactitud de las medidas; asimismo han surgido ideas contradictorias sobre la legitimidad de la evaluación de tales factores. Tales discrepancias han surgido para concentrar la atención en los derechos de los empleados a la privacidad.

### **DERECHOS DE PRIVACIA.**

Los derechos de privacidad se refiere principalmente a la violación de la vida privada de una persona por la empresa y a la divulgación no autorizada de información confidencial acerca de ella en una forma que puede ocasionar daño psíquico o sufrimiento.

Las actividades relacionadas con la empresa que pueden afectar a los derechos de privacidad se enumeran en la siguiente figura.

|                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Detectores de mentiras      | Tratamiento de la drogadicción |
| Pruebas de personalidad     | Dispositivos de vigilancia     |
| Enconunter groups           | Banco de datos                 |
| Exámenes médicos            | Archivos confidenciales        |
| Tratamiento del alcoholismo | Estudios genéticos             |

Las actividades de las empresas pueden afectar los derechos de privacidad de los empleados.

Lineamientos de política sobre privacidad.

A continuación se presentan algunos de estos lineamientos sobre la privacidad, que están en uso en las organizaciones actualmente.

- **Relevancia.** Solamente debe registrarse la información necesaria y útil. La información debe eliminarse periódicamente.
- **Tipo.** No debe existir ningún sistema de datos personales desconocido para el empleado.
- **Obligación fiduciaria.** El custodio de la información es responsable de su seguridad.
- **Confidencialidad.** La información debe estar a disposición sólo de aquellos que la necesitan y exclusivamente con la autorización del empleado podrá ser entregada a alguien fuera de la organización.
- **Procesamiento.** El empleado debe tener la posibilidad de examinar los registros y de demandar en caso de que encuentre algún dato incorrecto.

- Protección de la psique. El fuero interno del empleado no debe ser invadido ni expuesto, salvo autorización previa de aquél, o por razones imperativas.

## **DISCIPLINA.**

La disciplina puede tener un notable efecto en el individuo dentro de la organización. La disciplina consiste en una acción general para hacer cumplir las normas de la organización. Existen dos tipos de disciplina, la preventiva y la correctiva.

### ***Disciplina preventiva.***

La disciplina preventiva es una acción para obligar a los empleados a supeditarse a las normas de la organización e impedir que cometan infracciones. Su objetivo básico es alentar la autodisciplina en el empleado. De esta manera los empleados mantienen su propia disciplina en lugar de que la dirección se las imponga. Un grupo disciplina es un motivo de orgullo en cualquier organización.

La dirección tiene la responsabilidad de crear un ambiente de disciplina en la organización. Al hacerlo da a conocer y comprender sus normas. Si los empleados no saben que normas se espera que cumplan, es probable que su conducta sea errática y mal encaminada. Es más fácil que apoyen normas que ellos mismos han ayudado a crear. También estarán más dispuestos a apoyar normas que son establecidas positiva y negativamente, como por ejemplo: "La seguridad ante todo", en lugar de "No sea descuidado". Generalmente los empleados desean saber la razón que justifica una norma, de tal manera que ésta tenga un sentido para ellos.

### ***Disciplina correctiva.***

La disciplina correctiva es una acción que se sigue cuando se ha cometido una infracción de la norma; busca desalentar posteriormente infracciones para que las futuras acciones se apeguen a las normas establecidas. Específicamente, una acción correctiva es una pena de algún tipo y se le llama acción disciplinaria. Ejemplos de ésta son las llamadas de atención o las suspensiones sin goce de sueldo.

Los objetivos de una acción disciplinaria son los siguientes:

- Reformar al infractor
- Prevenir en los demás acciones similares
- Mantener consistente y efectivamente las normas del grupo

Los objetivos de una acción disciplinaria son positivos. Son educativos y correctivos. La meta es mejorar el futuro y no castigar el pasado.

La acción disciplinaria final es la baja, que consiste en la separación del empleado por una causa justificada y por decisión de la empresa. Se dice que cada empleado que es dado de baja constituye una evidencia del fracaso directivo, pero este punto de vista no es realista.

Regla de la “parrilla caliente”.

Una guía de útil disciplina colectiva es la regla de la “parrilla caliente”, que establece que una acción disciplinaria debe tener características similares a las consecuencias que padece una persona al tocar una parrilla caliente. Esto es, la disciplina debe imponerse mediante una llamada de atención y debe ser inmediata, consistente e impersonal.

Es esencial la advertencia. Consiste en comunicar los reglamentos a todos los empleados. Si un empleado puede demostrar que la gerencia no anunció las reglas adecuadamente, éste se verá en dificultades para justificar la



disciplina ante el sindicato o ante el árbitro. La disciplina también debe ser inmediata. Cuando inmediatamente después de la infracción se lleva a cabo la medida disciplinaria, existe una relación entre la ofensa y la disciplina en la mente del empleado y, por tanto, menos probabilidad de que ocurra una infracción futura.

Se requiere que la disciplina sea consistente porque la consistencia es una parte importante de la justicia. La falta de consistencia (congruencia) causa en los empleados un sentimiento de discriminación. Si la persona que recibe una pena más severa es un empleado menor, puede emprender una demanda por discriminación ilegal y al empleado se le puede requerir a prepararse para realizar una defensa ante la acusación de la que es objeto.

### ***LA RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO HACIA LA ORGANIZACIÓN.***

Una explicación acerca del individuo en la organización estaría completa si se refiera solamente a las obligaciones de la organización hacia el individuo. La relación en el empleo es de dos vías. Sin duda alguna, la organización tiene responsabilidades con el individuo, pero también - y nuevamente, sin lugar a dudas- el individuo tiene responsabilidades con la organización. El empleo es una transacción social recíproca. Cada empleado hace determinadas inversiones como miembro de la organización y espera obtener recompensas útiles por ello. La organización también invierte en el individuo y, además, espera recompensas útiles a cambio.

Una relación tiene utilizadas para ambas partes cuando los beneficios (resultados) son mayores que los costos (inversiones) medidos en el sistema total de valores. Una relación de utilidad se deteriora si cualquiera de las partes actúa irresponsablemente con respecto a las necesidades de la otra. Los empleados pueden no actuar responsablemente, de la misma manera que la organización. De ser así, pueden tener la expectativa de que la organización

reaccionará aplicando fuertes medidas de control para mantener un sistema de operación efectivo.

## **8.2 Estrés y Orientación.**

El estrés es un término general que se aplica a las presiones que la gente sufre en su vida. El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos. Cuando la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, en nuestro proceso de pensamiento y en nuestra condición física. Si el estrés se vuelve excesivo, los empleados presentan diversos síntomas de estrés que puede perjudicar su desempeño en el trabajo y su salud e incluso deteriorar su capacidad de hacer frente al ambiente. Cada vez se cuenta con más evidencia de que, en algunas situaciones, una organización puede ser legalmente responsable del efecto psíquico y físico que el estrés del trabajo tenga en empleados. Las condiciones inadecuadas de trabajo, los conflictos constantes con supervisores o el hostigamiento intencional de los compañeros algunas veces dan origen a neurosis, angustia e incluso suicidio. Si se prueba que hay responsabilidad legal, los empleados podrían exigir los beneficios que les otorgan las leyes de compensación o bien podrían optar por entablar una demanda para recibir la indemnización por daños financieros.

### ***Duración e intensidad del estrés.***

El estrés puede ser temporal o a largo plazo, ligero o severo, según la duración de sus causas, la fuerza de éstas y la capacidad de recuperación que tenga el empleado. Si el estrés es temporal y moderado, la mayor parte de las personas puede controlarlo o, por lo menos, recuperarse rápidamente de sus efectos.

El cuerpo humano no puede recuperar instantáneamente su capacidad de sortear el estrés. Por ello, el ser humano se siente física y mentalmente debilitado cuando trata de combatirlo. A esto se le llama fatiga laboral, situación en que los empleados muestran agotamiento emocional, apatía ante su trabajo y se sienten incapaces de alcanzar sus metas.

Cuando los empleados sufren fatiga laboral, tienden más a quejarse, a atribuir sus errores a otros y a mostrarse muy irritables. La enajenación que sienten impulsa a muchos de ellos a pensar en abandonar su empleo, a buscar oportunidades de prepararse para nuevas carreras y, a veces terminan por renunciar. Las organizaciones necesitan identificar los trabajos que llevan a una fatiga laboral prematura y las personas que manifiestan algunos de los síntomas tempranos de este problema.

Un primer paso muy importante consiste en examinar y entender las causas del estrés, las cuales se examinan a continuación.

### ***Causas del estrés.***

Las condiciones que tienden a ocasionar estrés reciben el nombre de estresores. Aunque hasta un estresor individual puede ocasionar un gran estrés, en general los estresores se combinan y presionan al empleado en diversas formas hasta que finalmente aparece el estrés.

Un estudio permanente que lleva a cabo el National Institute of Mental Health. En el se señala que las principales causas del estrés de los empleados se dividen de manera uniforme entre los factores organizacionales y el ambiente ajeno al trabajo. Esas causas de origen doble muestra que los empleados pueden responder a estos estresores con un estrés positivo (que los estimula) o con un estrés negativo (que merma sus esfuerzos). En consecuencia, puede

originarse consecuencias constructivas o destructivas tanto para la organización como para el individuo. Estos efectos pueden ser de corta duración disminuir rápidamente, pero también puede durar muchos tiempo. Así pues, para controlar el estrés, las organizaciones suelen comenzar por explorar las causas relacionadas con el trabajo.

|                                     |                        |  |
|-------------------------------------|------------------------|--|
| <b>Causa</b>                        | <b>Tipos</b>           | <b>Consecuencias</b>   |
| <b>Estresores organizacionales</b>  | <b>Estrés positivo</b> | <b>destructivas para el individuo y la organizac.</b>                |
| <b>Estresores ajenos al trabajo</b> | <b>a corto plazo</b>   | <b>a largo plazo</b>   |
|                                     | <b>Estrés negativo</b> | <b>Consecuencias constructi. para el individuo y la organización</b> |
|                                     | <b>a corto plazo</b>   | <b>a largo plazo</b>   |

**Modelo de causas, tipos y consecuencias del estrés.**

**Causas de estrés en el trabajo.**

1. Las principales de ellas son:
2. Sobrecarga de trabajo
3. Presiones de tiempo
4. Supervisión deficiente
5. Inseguridad en la atmósfera política de el empresa
6. Autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades
7. Conflicto y ambigüedad de papeles(roles)

8. Diferencias entre los valores de la compañía y los de los empleados
9. Cambio de cualquier tipo, en especial cuando es importante o fuera de la común
10. Frustración.

### ***Estrés y desempeño en el trabajo.***

El estrés puede favorecer o perjudicar el desempeño laboral, según la intensidad que tenga. Cuando no hay estrés, tampoco existe interés por el trabajo y el desempeño tiende a ser deficiente. A medida que aumenta el estrés, el desempeño tiende a mejorar porque el estrés estimula al individuo a buscar recursos que le permitan cumplir con las exigencias del trabajo. Es un estímulo saludable que lo alienta a responder a los retos. El estrés termina por llegar a un punto de equilibrio que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario del sujeto. En este punto un estrés rara vez produce mejoramiento.

Por último, si el estrés se torna excesivo, el desempeño empieza a deteriorarse, porque el estrés lo dificulta. Un empleado pierde la capacidad de afrontar los retos, no puede ya tomar decisiones y su comportamiento se vuelve excéntrico. Si el estrés llega a un nivel máximo, cesa el comportamiento; el empleado sufre un colapso nervioso, la enfermedad le impide trabajar, renuncia, lo despiden o se niega a trabajar para no afrontar el estrés.

### **Umbral del estrés.**

Las personas tienen distinta tolerancia ante las situaciones causantes del estrés, y eso explica las variaciones que se advierten en el desempeño de los empleados en trabajos parecidos. El nivel de los estresores que puede tolerarse, sin que ocurran sensaciones negativas y sin que el desempeño resulte perjudicado, es el nivel del estrés del individuo. A algunos les afecta el menor cambio o alteración en su rutina de trabajo. Otros se mantienen fríos, tranquilos

y controlados en las mismas condiciones, en parte porque están seguros de su capacidad de salir adelante. Poseen un umbral mucho más alto de estrés y su desempeño no se deteriora a menos que el estresor sea muy fuerte y prolongado.

### ***Personalidades de tipo A y de tipo B***

Las reacciones ante situaciones de estrés a menudo se relacionan con las personalidades de tipo A y de tipo B. Las personas que pertenecen a la primera categoría son agresivas y competitivas, se fijan altos niveles de desempeño y se ponen a sí mismos bajo constantes presiones de tiempo. Se imponen exigencias excesivas hasta en las actividades recreativas y de tiempo libre. Muchas veces no se percatan de que muchas de sus presiones provienen de sí mismos, no del ambiente circundante. Por el estrés constante que sufren, son más vulnerables a los padecimientos físicos relacionados con el estrés, entre ellos los ataques cardíacos.

Los individuos con una personalidad de tipo B. Son más tranquilos y serenos. Aceptan las situaciones y trabajan en ellas sin adoptar una actitud de competencia. No se dejan agobiar por las presiones de tiempo y, por consiguiente, están menos propensos a sufrir los problemas provenientes del estrés.

### ***Métodos de manejar el estrés.***

Hay varias formas de ayudar a los empleados a afrontar el estrés y a controlar sus efectos. Algunos de ellos fueron expuestos en capítulos anteriores son: una mejor comunicación, la participación, el desarrollo organizacional y el rediseño de trabajos y puestos. Cuatro técnicas que suelen requerir la cooperación de empleados y jefes , gerentes o directores para el manejo del estrés son: el apoyo social, la meditación, la biorretroalimentación y los programas de bienestar personal.

**APOYO SOCIAL.** Algunos observadores señalan que “En gran medida el estrés de la vida origina en la sensación de estar aislado del mundo”. Algunos que tienen una fuerte ambición y optan por trabajar en forma independiente tal vez no establezcan vínculos estrechos con amigos y colegas. Para alcanzar el éxito sacrifican a menudo la satisfacción de sus necesidades sociales. Ello puede provocarles ira, ansiedad y soledad, estados psíquicos que producen estrés en su vida. Un potente antídoto contra este problema es la presencia de apoyo social en el trabajo. El apoyo social es la red de actividades y relaciones que ofrecen al empleado la satisfacción social deseada. Su fuente pueden ser los supervisores, los compañeros de trabajo, los amigos y la familia. El apoyo social puede centrarse en las tareas del trabajo o bien en los intercambios sociales como los juegos, bromas y chistes.

**MEDITACION.** La meditación consiste en concentrarse en el interior a fin de darle descanso físico y psíquico al cuerpo. Con ella las personas se aíslan temporalmente de las tensiones del mundo y aminoran sus síntomas de estrés. La meditación trascendental (MT) es una de las prácticas más conocidas. Los que la utilizan tratan de meditar diariamente durante dos períodos de quince a veinte minutos, concentrándose en la repetición de una palabra, muestra. Hay otros métodos como el yoga. Por lo regular todas constan de los siguientes elementos comunes:

- Un ambiente relativamente tranquilo
- Una posición cómoda
- Un estímulo mental repetitivo
- Una actitud pasiva.

**BIORRETROALIMENTACION.** Otro método de manejar el estrés es la biorretroalimentación, a través de la cual quienes se encuentran bajo

supervisión médica aprenden de ella a influir en los síntomas del estrés como el aumento de la frecuencia cardíaca o los fuertes dolores de cabeza.

**BIENESTAR PERSONAL.** En general, la tendencia actual es adoptar programas de mantenimiento preventivo de bienestar personal, los cuales se basan en las investigaciones de la medicina del comportamiento. Los especialistas en atención médica puede recomendar cambios de estilo de vida como la regulación de la respiración, el relajamiento muscular, las imágenes positivas, la administración nutricional y el ejercicio que permite a los empleados aprovechar mejor sus capacidades.

## **ASESORIA DE LOS EMPLEADOS**

### **Definición.**

La asesoría es discutir con un empleado un problema que suele tener un contenido emocional, a fin de ayudarlo a resolver mejor sus problemas. Con la orientación se pretende mejorar la salud del empleado.

Las características de las personas que gozan de buena salud son las siguientes:

- No se sienten agobiadas por sus emociones, temores, ira, amor, celos, sentimientos de culpabilidad o preocupaciones.
- Soportan bien las frustraciones y decepciones de la vida.
- Tienen una actitud tolerante y serena ante sí mismas y ante los demás; saben reírse de sí mismas.
- Tienen respeto por sí mismas.
- Se sienten capaces de afrontar las situaciones que surgen.
- Obtienen satisfacción de los placeres sencillos y cotidianos.
- Saben dar afecto y tienen en cuenta los intereses que surgen.
- Tienen relaciones personales satisfactorias y duraderas.



- Sienten que forman parte del grupo
- Toman medidas para resolver sus problemas a medida que surgen.
- Planean por anticipado, pero no temen al futuro
- Siempre están abiertas a nuevas experiencias e ideas.
- Saben pensar en forma independiente y toman sus propias decisiones.
- Ponen todo su empeño en lo que hacen y hacerlo les preocupa satisfacción.

La definición de asesoría implica varias características. En un intercambio de ideas y sentimientos entre dos personas, un orientador y el que recibe la orientación. Como ayuda los empleados a sortear los problemas, debería mejorar también el desempeño organizacional pues el empleado es más cooperativo, se preocupa menor por los problemas personales o progresa en otras formas. Contribuye asimismo a que la organización sea más humana y comprensiva con las personas que tienen problemas.

El objetivo general de la orientación es ayudar a los empleados a desarrollar una mejor salud mental, de manera que desarrollen la seguridad en sí mismos, el conocimiento, el autocontrol y la capacidad de laborar eficientemente. Este objetivo es compatible con los modelos de apoyo(soporte) y de recursos humanos del comportamiento organizacional, modelos que estimulan el crecimiento y la autodirección de personal.

El objetivo de la asesoría se logra a través de una o varias de las funciones de asesoría, que son actividades realizadas por la asesoría.

**Consejo.** Ofrecer información y comprensión

**Liberación de la tensión emocional.** Ayudar a la persona a liberarse de las tensiones

**Pensamiento esclarecido.** Estimular un pensamiento coherente y racional

**Reorientación.** Estimular un cambio interno de metas y valores.

### ***Funciones de la asesoría.***

La asesoría participativa (llamada también asesoría cooperativa) es una relación mutua entre asesor y cliente, que establece un intercambio cooperativo de ideas para ayudar a resolver los problemas de un cliente. No está ni totalmente centrada en el asesor ni en el cliente. Por el contrario, ambos aplican mutuamente sus conocimientos, perspectivas y valores a los problemas. En ella se integran las ideas de ambos en una relación de asesorías. Es, pues, un compromiso equilibrado que combina muchas ventajas de las dos clases de asesorías, pero no contiene la mayor parte de sus desventajas.

La asesoría participativa comienza aplicando las técnicas de escucha de la asesoría no directiva; pero conforme avanza la entrevista, los asesores pueden desempeñar un papel más activo que los que utilizan la asesoría no directiva. Ofrecen un poco de conocimiento más amplio de la organización, con lo cual dan al empleado otra perspectiva del problema. En general, estos asesores aplican las cuatro funciones de tranquilización, comunicación, liberación(catarsis)emocional y pensamiento esclarecido.

## CAPITULO 9

### CASO PRACTICO

**9.1 ORIENTE EL CASO PRACTICO A LA APLICACION DE LAS SIGUIENTES ENCUESTAS Y EJERCICIOS PRACTICOS EN DOS EMPRESAS MEDIANAS.**

#### ***ENCUESTA SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO***

1.- Lea la serie de afirmaciones que se presenta a continuación sobre las personas e indique el grado en que esta de acuerdo o en desacuerdo en la escala de calificación.

|  |   | <b><i>DE ACUERDO</i></b> | <b><i>EN DESACUERDO</i></b> |   |   |
|--|---|--------------------------|-----------------------------|---|---|
|  |   | <b><i>TOTALMENTE</i></b> | <b><i>TOTALMENTE</i></b>    |   |   |
| A) A la mayoría de las personas no les gusta la equidad; quien ganar mas que sus compañeros.   | 1 | 2                        | 3                           | 4 | 5 |
| B) El sueldo basado en la habilidad no funcionara, debido a que los empleados aprenderán el mínimo necesario para obtener un salario | 1 | 2                        | 3                           | 4 | 5 |

alto y después se olvidaran de lo que han aprendido.

C) La mayoría los empleados se sienten demasiado satisfechos con su estatus como para desear esforzarse para aprender nuevas habilidades.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

D) La mayoría de los empleados no entienden que son las utilidades, ni aprecian su importancia; por lo tanto los sistemas de participación de utilidades están condenados al fracaso

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

E) Si se les permite tomar sus propias decisiones en un sistema de prestaciones flexibles, muchos empleados, sin guía, tomarían decisiones de corto plazo que lamentaría después.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

F) La división entre gerencia y empleados es tan grande, que los sistemas de participación de utilidades y de ahorros tienen probabilidades de fracasar.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

G) Como a las personas no les gustaría oír de sus debilidades y fallas, las entrevistas para la evaluación del desempeño no va a cambiar el comportamiento del empleado.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

H) La idea de que los evalúen los costos y recompensas asociados con cualquier comportamiento importante, es ridícula; simplemente deciden si quieren o no hacer algo y lo hacer

**ENCUESTAS SOBRE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS,  
CON EL GRUPO**

| <b>DIMENSION</b>  | <b>EVALUACION</b> |   |   |   |   |   |        |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|--------|
|   | (Baja)            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (Alta) |
| 1 Importancia de las consideraciones de costo   |                   |   |   |   |   |   |        |
| 2. Disponibilidad de información  |                   |   |   |   |   |   |        |
| 3. Grado de estructura del problema   |                   |   |   |   |   |   |        |
| 4. Necesidad de compromiso del grupo  |                   |   |   |   |   |   |        |
| 5 Grado de estructura del problema  |                   |   |   |   |   |   |        |
| 6 Congruencia entre las metas del individuo y las de la organización.                 |                   |   |   |   |   |   |        |
| 7 Probabilidad de conflicto entre miembros del grupo respecto a la solución preferida |                   |   |   |   |   |   |        |
| 8 Nivel de información disponible en el grupo   |                   |   |   |   |   |   |        |
| 9 Restricciones del tiempo disponible   |                   |   |   |   |   |   |        |
| 10 Dispersión geográfica de los miembros del grupo                                    |                   |   |   |   |   |   |        |
| 11 Motivación del líder para conservar  |                   |   |   |   |   |   |        |

el tiempo

12 Motivaron del líder para desarrollar  
a los miembros del grupo

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

### ***Ejercicio Practico***

#### **COMPARACION ENTRE LA COMUNICACION UNIDIRECCIONAL Y LA COMUNICACION DE DOS DIRECCIONES.**

El instructor puede crear un experimento en el grupo en el cual se realice la comunicación unidimensional y la comunicación en dos direcciones para probar el desempeño en algunas tareas o en la comunicación de una idea detallada que no conozcan los alumnos. Una de las tareas mas comunes consiste en distribuir volantes que muestren rectángulos organizados de cierta manera. Se escogen dos o mas participantes como receptor, y se selecciona a dos o mas personas para que sean los comunicadores de la disposición de los rectángulos. Se entrega el volante a los miembros del grupo y a los comunicadores, pero no a los receptores. Estos últimos se quedan de pie en el frente de la sala y tratan de dibujar en el pizarrón la disposición descrita por el comunicador. (En cada comunicación conviene que haya dos o mas receptores , de manera que los rectángulos puedan ser comparados)

en el caso del método en una dirección , el comunicador da la cara al grupo y no mira la figuras que el receptor esta dibujando, pues verlas seria una forma de retroalimentacion. El método en dos direcciones se realiza con el comunicador no observado las figuras (como si usara el teléfono) o bien observándolas. La figura que se incluye aquí es una distribución muestra, pero los instructores deberán escoger su propia distribución para que el grupo no la vea antes de iniciarse la prueba.

Una vez terminada la comunicación unidireccional se interroga a los emisores y receptores sobre sus sentimientos, el grupo discute las ventajas y desventajas del proceso en una dirección. Los participantes deberán identificar asimismo las formas en que los gerentes se sirven de la comunicación en una sola dirección y ofrecer algunas sugerencias para que funcione mejor en caso de que necesiten aplicar ese método.

El mismo procedimiento se repite después (Con diferentes figuras) empleando la comunicación en dos direcciones. Esto se realizaría fácilmente con el intercambio verbal.

### ***Ejercicio Practico***

### **EL GRUPO DE ENCUENTRO**

Imagine que ha tenido la oportunidad de participar en un grupo de encuentro. Califique su disposición para integrarse al grupo, en una escala de cinco puntos (5, muy interesado; 3, neutral; en contra). Se intercambia) información y se contarán la cantidad de respuesta 1s, 2s, 3s, 4s y 5s. Intégrese grupos de personas favor y en contra de la participación en los grupos de encuentro, y comete por que selecciono las respuestas como lo hizo. ¿ De que manera trataría usted de convencer a quienes se oponen? ¿ Como debería, usted su derecho de abstenerse si todos los demás quisieran participar?

## CAPITULO 10

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conforme se aprende más acerca del comportamiento humano en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más en: el uso de los modelos de apoyo, colegiado o de la teoría. Y con el fin de ofrecer una revisión prospectiva, la figura 10.1 presenta los cuatro modelos de comportamiento organizacional.

| <b>AUTOCRATICO</b>      | <b>PATERNALISTA O<br/>PROTECTOR</b> | <b>DE APOYO</b>              | <b>PARTICIPATIVO</b> |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| poder                   | Recursos económicos                 | Liderazgo                    | Participación        |
| Autoridad               | Dinero                              | Apoyo                        | Trabajo en<br>equipo |
| Obediencia              | Seguridad y beneficio               | Desempeño en<br>el empleo    | Responsabilidad      |
| Dependencia del<br>jefe | Dependencia de la<br>organización   | Participación                | Autodisciplina       |
| Subsistencia            | Seguridad                           | Posición y<br>reconocimiento | Autorrealización     |



|        |                    |                     |                        |
|--------|--------------------|---------------------|------------------------|
| Mínimo | Cooperación pasiva | Impulsos<br>alertas | Entusiasmo<br>moderado |
|--------|--------------------|---------------------|------------------------|

### **RELACION CON OTROS CONCEPTOS**

| <b>PSICOLOGICO</b> | <b>SEGURIDAD</b>                   | <b>DE ORDEN<br/>INTERMEDIO</b> | <b>DE ORDEN<br/>SUPERIOR</b> |
|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Mantenimiento      | Mantenimiento                      | De motivación                  | De motivación                |
| Teoría X           | Teoría X                           | Teoría Y                       | Teoría Y                     |
| Negativo           | Mayormente neutral<br>en el empleo | Positivo                       | Positivo                     |
| 9.1                | 3.5                                | 6.6                            | 9.9                          |

Como se muestra en la figura 10.2 , la tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización humana más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor de interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente. El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo.

| <b>DE</b>                                     | <b>A</b>   |
|---|--|
| Sistemas cerrados                             | Sistemas abiertos  |
| Orientación materialista                      | Orientación humana   |
| Poder centralizado                            | Poder distribuido  |
| Motivación extrínseca                         | Motivación intrínseca  |
| Actitudes negativas hacia la gente            | Actitudes positivas hacia la gente                                       |
| Enfocado a las necesidades de la organización | Enfoque equilibrado en las necesidades del empleado y de la organización |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Disciplina impuesta         | Autodisciplina                                   |
| Papel gerencial autoritario | Papel gerencial del liderazgo y apoyo del equipo |

**Figura 10.2 Tendencias del comportamiento organizacional.**

Uno de los motivos de la importancia que se da al perfeccionamiento de los modelos del comportamiento organizacional es la evolución de las estructuras de las necesidades de los empleados.

La llave que abre la combinación de las necesidades de orden superior y las habilidades intelectuales para hacer productivo el sistema es precisamente el comportamiento organizacional. La mente humana, se hace más creativa con la motivación positiva. Esta constituye una inigualable fuerza energizadora totalmente diferente a la energía física que se aplica a la máquina. Esta tiene una determinada capacidad más allá de la cual no puede pasar, no importa que tanta energía se le aplique. Puede producir un tanto solamente y no más. Pero una persona puede producir ilimitadas cantidades mediante mejores ideas. Lo promisorio de un mejor comportamiento organizacional consiste en que motiva a la gente a producir mejores ideas. No existe un determinado límite a lo que el ser humano puede lograr cuando está motivado a utilizar su potencial creador en nuevas y mejores ideas. El pensamiento clave es: trabajo más inteligente, no más intenso.

Lo que se necesita en el comportamiento organizacional es un enriquecimiento gradual de todo el sistema sociotécnico para adaptarlo mejor a la gente. Es una tarea larga, pero que implica un gran reto.

El comportamiento organizacional se aplica en una relación contingencia. Es decir, no todas las empresas necesitan el mismo grado de participación, comunicación abierta u otra condición para ser eficientes. Por lo que respecta a

la participación, algunas situaciones permiten una participación más amplia que otras y algunas personas desean mayor participación. El sistema más eficaz de comportamiento organizacional tenderá a variar conforme al ambiente total de una organización.

Recuérdese que la teoría de contingencia y las metas que buscan una organización más humana coexisten como ideas conjuntas. No se excluyen entre sí. Tanto las organizaciones estables como las organizaciones cambiantes. Ver figura 8.3.

| <b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES</b> | <b>AMBIENTE</b>                           |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
|   | <b>ESTABLE</b>                            | <b>CAMBIANTE O DINAMICO</b>         |
| Estructura                              | Jerarquía más rígida                      | Más flexible (proyectos y matrices) |
| Sistema de producción                   | Más especialización                       | Mayor enriquecimiento del trabajo   |
| Estilo de liderazgo                     | Más estructura                            | Mayor consideración                 |
| Comunicación                            | Más vertical                              | Más multidireccional                |
| Modelo de comportamiento organizacional | Más autocrático                           | Más apoyo                           |
| Medida del desempeño                    | Más administración a través de las normas | Más administración por objetivos    |

**Figura 10.3 Aplicación de la teoría de contingencia en los ambientes estables y dinámicos.**

El enfoque social reconoce que lo que sucede fuera de la organización influye en el comportamiento organizacional interno. Así mismo, lo que sucede dentro de la empresa influye en la sociedad. La gerencia habrá de estar

constantemente alerta y ser responsable de su ambiente externo, porque constituye una influencia importante en sus operaciones internas.

El ambiente externo tiene una influencia importante en la manera en que piensan y en los sentimientos de los empleados. A parte de los elementos centrales del ambiente interno (micromotivacional), como la cultura organizacional, el sistema de premios y los estímulos sociales, los administradores han de conocer las fuerzas externas de una empresa. Deben actuar dentro de las restricciones del ambiente externo (macromotivacional) y adaptarse a él.

### ***LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL***

Las limitaciones del comportamiento organizacional. No será la respuesta total al conflicto y la frustración, pero si puede reducirlos. Es una forma de mejorar no una respuesta absoluta a los problemas. Más aún, es solamente una parte de toda la trama de la organización. Podemos analizar el comportamiento organizacional como un tema separado, pero para aplicarlo deberemos integrarlo a toda una realidad. Un mejor comportamiento organizacional no resolverá el desempleo ni tampoco soslayará nuestras deficiencias. No puede ser el sustituto de la falta de planeación, la organización inepta, o los controles inadecuados. Es sólo uno de los muchos sistemas que funcionan dentro de un sistema social mayor.

Una preocupación constante respecto al comportamiento organizacional es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular a la persona tanto como para ayudarla a desarrollar su potencial. Las personas que no tienen respeto por la dignidad básica del ser humano podrían aprender los conceptos del comportamiento organizacional y utilizarlos para sí mismos con fines egoístas. Podrían emplear lo que saben acerca de la motivación o de la comunicación para manipular a la gente y subestimar el bienestar humano. Las

personas que carecen de valores éticos podrían usar a los demás de manera poco ética.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. Busca mejorar el ambiente humano y ayudar a la persona a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y las técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados tanto positivos como negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación del comportamiento organizacional. No obstante, debemos ser cautos y estar conscientes de que lo que sabemos acerca del ser humano no lo utilizaremos para manipularlo. Esto requiere de alta integridad ética y moral que no lo utilizarán equivocadamente. Sin un liderazgo ético el nuevo conocimiento sobre las personas se convierte en un instrumento peligroso para un uso equivocado.

El liderazgo ético tiene las siguientes líneas de acción.

- **Responsabilidad social.** La responsabilidad hacia otros surge cada vez que las personas tienen poder en la organización.
- **Comunicación abierta.** La organización debe funcionar como un sistema en ambos sentidos, con recepción abierta a las aportaciones de la gente y actitud abierta en sus operaciones con ésta.
- **Análisis costo-beneficio.** Además de los costos económicos y los beneficios, los costos y beneficios humanos y sociales de una actividad deben considerarse al determinar si se realiza o no.

## **EL FUTURO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

A lo largo del siglo XX ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de muchos de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivos.

El comportamiento organizacional es una disciplina que ha ido creciendo en profundidad y amplitud, y seguirá madurando en el futuro. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos relacionados del desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial. Las teorías ofrecen explicaciones de cómo y por qué el hombre piensa, siente y actúa de determinada manera. Identifican además las variables importantes y las que integran para formar proposiciones tentativas susceptibles de probarse mediante la investigación. Las buenas teorías son además de índole práctica, esto es, abordan importantes cuestiones del comportamiento, enriquecen el conocimiento humano y ofrecen directrices al pensamiento y acción de los administradores.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Frost, Peters. Cultura Organizacional, Beverly Hills, California Sage Publications 1986.
- 2.- Friedler, Fred E. La Teoría de los líderes efectivos, New York , Mc Graw-Hill Book Company 1980.
- 3.- Korman, Abraham. La Psicología de la Motivación. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, Inc. 1984.
- 4.- Mueller, Robert K. Construyendo canales para información en una Corporación , New York, Mc Millan Company, 1987.
- 5.- Mayo, Elton, The Human Problemas de una Civilización Industrial, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1984.
- 6.- Dinder, Graig C. Motivación en el Trabajo. Glenview Ill, Scott, Foresman and Company, 1985.
- 7.- Rubinstein, Sidney P. Sistemas Participativos en el trabajo(creando calidad y seguridad en los empleados), New York, Human Sciences Press Inc., 1982.

8.- Steers, Richard M. Motivación y trabajo 4th. de. New York. Mc Graw Hill Book Company, 1980.

9.- Vroom, Viti y Arthur G. Jago. La participación de la Gerencia en la Organización Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall

10.- Werther, William B., William Ruch "Productivity through people"Mc Graw Hill Book Company 1987. Productividad a través de la gente.



## GLOSARIO

***Acción antidiscriminatoria*** esfuerzo del empleador por incrementar la oportunidad de empleo para los grupos protegidos que parecen estar inadecuadamente representados en la fuerza laboral de la empresa.

***Acción disfuncional*** cambio que crea efectos desfavorables para el sistema.

***Acción funcional*** cambio favorable para el sistema.

***Actividad en la red*** (Networking) persona activa dentro de una red.

***Administración democrática*** sistema de administración en el que grupos de empleados reciben oportunidades para tomar decisiones importantes.

***Administración múltiple*** comités de gerencia media que tiene por objeto mejorar la participación de los gerentes que están por debajo de los niveles organizacionales más altos.

***Administración participativa*** sistemas de administración en el que se alienta a los empleados a pensar en los problemas y a contribuir con sus ideas antes de que se tomen decisiones.

***Administración por objetivos (APO)*** sistema en el que los gerentes y subordinados acuerdan mutuamente los objetivos del empleado para el año siguiente y cuál será el criterio que se utilizará para medir el cumplimiento de los objetivos.

***Agenda oculta*** emociones y motivos privados de los miembros del grupo.

***Agenda superficial*** tarea oficial de un grupo.

***Agenda de cambio*** persona cuyo papel es iniciar el cambio y ayudar a que funcione.

**Agotamiento** situación en la que los empleados se encuentran emocionalmente agotados, se muestran desapegados de su trabajo y se sienten incapaces de alcanzar sus metas.

**Alienación** sentimiento de impotencia, falta de significado, soledad, desorientación y carencia de apego al trabajo, al grupo laboral o a la organización.

**Ambigüedad del rol** sentimiento que surge cuando los roles son definidos inadecuadamente o son desconocidos en su mayoría.

**Ampliación del puesto** política de asignar a los trabajadores una variedad más amplia de tareas a fin de reducir la monotonía.

**Ampliadores de límites** individuos con grandes habilidades de comunicación dentro de su departamento, con las personas en otras unidades y frecuentemente con la comunidad externa.

**Análisis transaccional (AT)** estudio de las transacciones sociales entre las personas para desarrollar una mayor comunicación y mejorar las relaciones humanas.

**Apoyo a la tarea** situación en la que los líderes proporcionan los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son básicos para que se realice el trabajo.

**Apoyo psicológico** condición en la que los líderes estimulan a las personas para que deseen hacer el trabajo.

**Apoyo social** esquema de actividades y relaciones que satisfacen la necesidad percibida que tiene el empleado de que se le estime, valore y cuide.

**Aprendizaje de doble ciclo** proceso en el que se utiliza información vigente sobre un cambio para preparar a los participantes a manejar los cambios futuros con mayor eficacia todavía. Véase también Aprendizaje de un ciclo.

**Aprendizaje de un ciclo** proceso de adaptarse a los cambios impuestos a los empleados.

**Aprendizaje en la experiencia** proceso mediante el cual los participantes aprenden a través del ambiente de capacitación los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el puesto.

**Asesoría** análisis de un problema que generalmente tiene un contenido emocional con el empleado, para ayudarlo a que lo resuelva de la mejor manera posible.

**Asesoría directiva** proceso que consiste en escuchar el problema del empleado, decidiendo con él o ella qué debe hacerse, y a motivarlo para que lo haga.

**Asesoría no dirigida** proceso de escuchar con habilidad y alentar a la persona que recibe asesoría para que explique los problemas que le afectan, los entienda y determine soluciones apropiadas.

**Atribución** proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás.

**Ausentes** empleados que no se presentan a trabajar como estaba previsto.

**Autócrata benevolente** líder autocrático que opta por dar recompensas a los empleados.

**Autoeficacia** creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar una tarea, responder a las expectativas de rol y cumplir con una situación difícil sin problemas.

**Autoevaluación** proceso de pedir a los individuos que identifiquen y comparen sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

**Autoliderazgo** acto de dirigirse a sí mismo para desempeñar tareas naturalmente motivantes y administrarse para hacer un trabajo que es necesario aunque no sea necesariamente satisfactorio.

**Autonomía** política de dar a los empleados libertad y control sobre las decisiones relacionadas con su trabajo.

**Autorrealización** necesidad de llegar a ser todo lo que uno es capaz de alcanzar.

**Biorretroalimentación** sistema mediante el cual las personas que se encuentran bajo control médico aprenden en base a la retroalimentación con instrumentos, a influir en los síntomas del estrés, como el aumento del ritmo cardíaco.

**Buena salud mental** situación en la que las personas se sienten cómodas consigo mismas, con el resto de los individuos y son capaces de enfrentar las exigencias de la vida.

**Burocracia** sistema administrativo amplio y complejo que funciona con un desapego impersonal con la gente.

**Cadena de grupo** cadena de rumores en la que una persona dice algo a varios individuos y algunos de éstos lo comentarán con otras más.

**Calidad de vida en el trabajo (CVT)** ventajas o desventajas del ambiente laboral para las personas.

**Calificación del potencial motivador (CPM)** índice que indica la medida en que un puesto es considerado como significativo, fomenta la responsabilidad y provee el conocimiento de los resultados.

**Capacidad técnica** conocimiento y habilidad de la persona en cualquier tipo de conocimiento o técnica.

**Capacidad asertiva** programa que enseña a las personas a ser más directas, honestas y expresivas como una manera de resolver las situaciones que producen ansiedad.

**Castigo** consecuencia desfavorable que acompaña el comportamiento y desalienta la repetición de éste.

**Cese** separación de un empleado de la compañía por una causa específica.

**Circuito de comunicación** flujo bidireccional de la información del emisor al receptor y de regreso al emisor.

**Círculos de calidad** grupos voluntarios que reciben capacitación en técnicas, estadísticas y habilidades para la solución de problemas que posteriormente se reúnen para generar ideas que mejoren la productividad y las condiciones de trabajo.

**Ciudades organizacionales** empleados que participan en actividades sociales positivas para ayudar a los demás, como es el ofrecer sus esfuerzos, compartir sus recursos o cooperar con otros.

**Claves sociales** información que los empleados reciben de su medio social.

**C.O. Holístico** (integral) filosofía, que interpreta las relaciones personas-organización en términos de la persona, el grupo, la organización y el sistema social total.

**Cohesión** la medida en que los empleados se mantienen unidos, dependen entre sí y desean seguir siendo miembros de un grupo.

**Comité** tipo específico de reunión en la que los miembros en su rol grupal, recibieron autoridad en relación al problema que se enfrenta.

**Comités de trabajo** grupos de trabajadores y sus gerentes que se organizan primordialmente para considerar y resolver problemas del trabajo.

**Comparación de costo-recompensa** proceso en el que los empleados identifican y comparan los costos y recompensas personales para determinar el punto en que estos dos factores sean aproximadamente iguales.

**Comportamiento organizacional (CO)** estudio y aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de la organización.

**Compromiso creciente** acto de preservar en seguir un curso de acción y posiblemente asignar recursos adicionales a un proyecto pese a que haya pruebas racionales de que será un fracaso.

**Compromiso organizacional** grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

**Comunicación** transferencia de información y entendimiento de una persona a otra.

**Comunicación gerencial** comunicación dentro del grupo gerencial.

**Comunicación lateral** comunicación a través de las cadenas de mando.

**Comunicación no verbal** acciones (o falta de ellas) que las personas llevan a cabo y que sirven como medio de comunicación.

**Condicionamiento operante** cualquier tipo de reforzamiento que modifica el comportamiento a través de sus consecuencias.

**Confiabilidad** capacidad de un instrumento de estudio para producir resultados consistentes.

**Conflicto** desacuerdo en torno a las metas por alcanzar o los métodos a emplearse para lograrlas.

**Conflictos de rol** sentimiento que surge cuando otros tienen percepciones o expectativas diferentes sobre el rol de una persona.

**Conformismo** dependencia de las normas de otros sin un pensamiento independiente.

**Consenso** acuerdo por parte de la mayoría de los miembros de un grupo.

**Consideración** orientación hacia los empleados por parte del líder.

**Contabilidad de los recursos humanos** proceso de transformar los datos humanos en valores monetarios para utilizarlos en el sistema de contabilidad estándar.

**Contenido del puesto** condiciones que se relacionan directamente con el puesto y el desempeño que tenga el empleado en el mismo, en lugar de las condiciones en el ambiente externo del trabajo.

**Contexto** medio en el que se utilizan las palabras.

**Contexto del puesto** condiciones de trabajo en el medio que rodea al puesto, en lugar de aquellas que están directamente relacionadas con el desempeño del puesto.

**Contraposición** oferta que se sugiere como una alternativa a la propuesta previa de un tercero.

**Contrato psicológico** acuerdo no escrito que determina las condiciones de la involucración psicológica del empleado con el sistema.

**Control ecológico** alteración del entorno para influir en los sentimientos y conducta de otra persona.

**Correo electrónico** sistema de comunicación computarizado que permite el envío simultáneo de mensajes a varias personas/lugares.

**Cortocircuito** situación en la que las personas evitan uno o más pasos dentro de la jerarquía en la comunicación.

**Costos psíquicos** costos que afectan a una persona interna o psíquicamente.

**Creación de equipo** proceso de D.O. para desarrollar grupos integrados y de cooperación.

**Cultura** ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimientos y experiencias que definen el comportamiento convencional en una sociedad.

**Cultura organizacional** conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de la organización. También se conoce como clima organizacional.

**Curva de aprendizaje para el cambio organizacional** período de adaptación que se produce después del cambio y típicamente muestra una declinación en la eficacia antes de que el grupo llegue a un nuevo estado de equilibrio.

**Choque cultural** sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad causado por un medio ambiente cultural nuevo y extraño.

**Delatores** empleados que revelan las supuestas conductas equivocadas ante el público.

**Delegación** asignación de responsabilidades y autoridad a otros.

**Derechos a la privacidad** libertad de la invasión organizacional a la vida privada de una persona y la liberación no autorizada de información confidencial acerca de un individuo.

**Desarrollo organizacional (DO)** estrategia de intervención que utiliza procesos grupales para enfocar la cultura de una organización, con el fin de lograr un cambio planeado.

**Descongelamiento** término que se aplica a las situaciones relacionadas con el cambio referente a cuando una persona deja de lado viejas ideas y prácticas para poder aprender nuevas.

**Desempeño de roles** actuación espontánea de una situación realista con la participación de dos o más personas en condiciones de salón de clases.

**Desviación conductual** punto de vista limitado de algunas personas, centrado en satisfacer las experiencias de los empleados al tiempo que se pasa por alto el sistema ampliado de la organización, en relación con todos sus públicos.

**Diferencias individuales** idea de que cada persona es diferente a las demás y que éstas son generalmente importantes y no insignificantes.

**Dimensiones centrales de los puestos** cinco factores de los puestos; como son variedad, identidad, importancia, autonomía y retroalimentación de la tarea.

**Dinámica de grupos** proceso social mediante el cual las personas interactúan directamente en grupos pequeños.

**Disciplina** acción gerencial encaminada a hacer cumplir las normas y políticas de la organización.

**Disciplina correctiva** acción que se realiza para evitar futuras infracciones de manera que las futuras acciones cumplan con las normas establecidas.

**Disciplina preventiva** acción que se toma para alentar a los empleados a que cumplan con estándares y reglas a fin de que no se produzcan infracciones.

**Disciplina progresiva** política que establece castigos más duros para las fallas o errores que se producen en el trabajo.

**Discriminación revertida** discriminación contra un empleado que no está incluido en un programa de acción afirmativa.

**Diseño de contingencia organizacional** uso de diferentes estructuras y procesos organizacionales que se requieren para efectividad en diferentes ambientes o contextos.

**Disonancia cognoscitiva** conflicto interno y ansiedad que se producen cuando las personas reciben información que es incompatible con sus sistemas de valores, decisiones previas cualquier otra información que pudieran tener.

**Distancia cultural** diferencia entre dos sistemas sociales.

**Efecto multiplicador de la capacitación** proceso mediante el cual las personas capacitadas desarrollan a otros, quienes a su vez se convierten en el núcleo para desarrollar a otros más.



**Efectos de reacción en cadena** situación en la que un cambio( u otra condición) afecta directamente sólo a unas pocas personas, podría dar por resultado una reacción de muchos individuos, hasta cientos o miles, debido a su mutuo interés en lo mismo.

**Efecto Hawthorne** concepto de que la simple observación de un grupo tiene a cambiarlo.

**Elaboración** incluir los sentimientos y razonamientos de uno en una comunicación.

**Elogio** realizar cualquier acto de reconocimiento hacia otra persona.

**Elogios condicionales** elogios que se presentan sin que tenga conexión alguna con la conducta.

**Empleados inhabilitados** empleados que padecen una limitación importante de algún tipo, ya sea física, mental o emocional.

Empleados transculturales individuos que han aprendido a trabajar con eficacia en diversas culturas.

**Empleo no tradicional** puestos que históricamente no han sido desempeñados por personas de ese sexo.

Empleo proporcional creencia de que los diferentes grupos en la fuerza laboral local de la población deben estar representados proporcionalmente dentro del personal de la organización.

**Encuesta de satisfacción en el puesto** procedimiento mediante el que los empleados informan de sus sentimientos hacia sus puestos y el ambiente laboral.

**Encuestas descriptivas** formato en el que los empleados responden en sus propias palabras y expresan sus sentimientos, ideas e intenciones.

**Encuestas objetivas** formato que utiliza categorías de respuestas altamente estructuradas para obtener información sobre la satisfacción en el puesto.

**Enfoque de apoyo al Comportamiento Organizacional (C.O.)** filosofía de trabajar con las personas de manera que se busque satisfacer sus necesidades y desarrollar su potencial.

**Enfoque de contingencia del C.O.** filosofía que sostiene que diferentes ambientes requieren prácticas conductuales diferentes para alcanzar la efectividad.

**Enfoque de inversión** política de considerar algunos costos de recursos humanos como una inversión que se depreciará durante el empleo esperado del trabajador.

**Enriquecimiento del empleo** situación e la que los puestos, los equipos y los sistemas de trabajo han sido enriquecidos a fin de crear un medio ambiente balanceado y satisfactorio.

**Enriquecimiento del puesto** política de sumar motivadores al puesto para hacerlo más satisfactorio.

**Entrenamiento del laboratorio** situaciones en las que los empleados en proceso de capacitación experimentan a través de sus propias interacciones algunas de las condiciones sobre las cuales hablan entre sí.

**Equilibrio social** balance de trabajo dinámico entre las partes interdependientes de un sistema.

**Equipo de tarea** pequeño grupo de cooperación en contacto regular que realiza acciones coordinadas y cuyos miembros contribuyen responsable y entusiastamente a la tarea.

**Equipo de trabajo natural** grupo de empleados cuya tarea es trabajar juntos para producir una unidad completa de trabajo.

**Equipo institucional** grupo de personas a nivel de toda la compañía.

**Equipos autogerenciales** grupos que reciben una gran autonomía para la toma de decisiones y que se espera controlen sus resultados y comportamiento.

**Eslabón de enlace** papel gerencial dirigido a conectar al grupo con el resto de la organización.

**Especialización** proceso de dominar una función como resultado de concentrar los esfuerzos en ella.

**Esquemas motivacionales** actitudes que afectan la manera en que las personas ven sus puestos y enfocan sus vidas.

**Estilo de liderazgo** esquema total de las acciones de un líder y cómo lo perciben sus empleados.

**Estresores** situaciones que tienden a producir estrés.

**Estructura** orientación del líder a la tarea.

**Estructura de la tarea** grado en que se requiere una manera específica de ejecución del trabajo.

**Estudio de diagnóstico del puesto (EDP)** instrumento utilizado para determinar la presencia relativa de las cinco dimensiones centrales en los puestos.

**Estudio de retroalimentación** comunicación de la información obtenida acerca de la satisfacción en el puesto, a los gerentes y otras personas como base para la acción.

**Ética del trabajo** actitud del empleado de ver al trabajo como un interés vital central y una meta deseable en la vida.

**Etnocentrismo** predisposición a utilizarse a uno mismo como la base para juzgar a los demás.

**Evaluaciones realistas del puesto** proceso de selección en el que los aspirantes al puesto reciben una pequeña muestra de la realidad organizacional.

**Evaluador del estrés psicológico** instrumento que analiza los cambios en los patrones de voz para determinar si se ha dicho una mentira.

**Expectativa** poder en la creencia de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización exitosa de una tarea (desempeño).

**Extinción** carencia de una consecuencia significativa que acompañe una conducta.

**Factores de mantenimiento** condiciones que tienen a satisfacer a los trabajadores cuando están presentes, pero que su ausencia pocas veces es causa de insatisfacción.

**Factores motivacionales** situaciones que tienden a motivar a los trabajadores cuando están presentes, pero que su ausencia pocas veces es causa de insatisfacción.

**Fenómeno de impostor** idea de que las capacidades personales no son tantas como otras personas piensan que lo son.

**Fijación de metas** establecimientos de metas y objetivos para el desempeño exitoso, a corto, mediano y largo plazo.

**Fijación de tasas** proceso para determinar la productividad estándar en cada puesto.

**Filtrado** reducir una comunicación a unos cuantos detalles básicos que pueden recordarse y transmitirse a los demás.

**Frustración** se produce cuando una motivación (impulso) se bloquea para evitar que se alcance una meta deseada.

**Funcionalización** división del trabajo en diversas responsabilidades.

**Funciones de asesoría** seis actividades que forman parte de la asesoría como son aconsejar, tranquilizar, comunicar, liberar la tensión emocional, desarrollo del pensamiento claro y la reorientación.

**Gráficas de perfil** para la colocación en el puesto presentaciones visuales que comparan las capacidades físicas y mentales del trabajador con los requerimientos de un puesto.

**Grupo de encuentro** interacción no estructurada de grupos pequeños en condiciones de estrés, en una situación que requiere que las personas se muestren sensibles ante los sentimientos de los demás.

**Grupo de referencia** grupo cuyas normas son aceptadas por una persona.

**Grupo Delphi** estructura grupal en la que se distribuye una serie de cuestionarios a los encuestados para que los respondan, pero no necesitan estar juntos al momento de contestarlos.

**Grupo nominal** estructura grupal que combina los insumos individuales, el análisis de grupo y la toma de decisiones independiente.

**Habilidad conceptual** capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones extensas.

**Habilidad humana** capacidad para trabajar eficientemente con las personas y para organizar el trabajo en equipo.

**Habilidades de seguimiento** conductas que ayudan a una persona a subordinarse eficazmente ante un líder.

**Homeostasis** Mecanismos de autocorrección en un grupo mediante el cual se requieren energías para restaurar el balance siempre que los cambios amenacen el grupo.

**Hostigamiento sexual** proceso de vincular el empleo y las decisiones de promoción a los favores sexuales, o adoptar alguna conducta física o verbal que cree un clima de trabajo ofensivo.

**Huelga** paro del trabajo convocado por un sindicato para presionar a la gerencia a negociar.

**Identidad de la tarea** política que permite a los empleados desempeñar una unidad completa de trabajo.

**Ilógica** con base en los sentimientos más que en la lógica.

**Importancia de la tarea** percepción que tiene el trabajador acerca del trabajo que tiene con relación a otras personas.

**Impotencia aprendida** situación en la que los empleados siguen actuando en forma independiente aún después de que los cambios organizacionales han hecho posible una mayor dependencia.

**Incentivo salarial** sistema de recompensa que ofrece más sueldo por una mayor producción.

**Incentivos** factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona.

**Individualismo** proceso de concentrar la atención en las necesidades y bienestar propio.

**Individualización** proceso mediante el cual los empleados logran ejercer influencia sobre el sistema social que los rodea.

**Individuos de enlace** personas que funcionan como comunicadores activos en el "Racimo".

**Inferencia** interpretación de símbolos que se basa en suposiciones y no en hechos.

**Iniciación de acción** proceso de enviar trabajo y/o instrucciones a otra persona.

**Instrumentalidad** idea de que se recibirá una recompensa cuando se concluya una tarea.

**Intercambio líder-miembro** idea de que los líderes y sus seguidores intercambian información, recursos y expectativas de rol que determinan la calidad de su relación interpersonal.

**Interés mutuo** idea de que las personas necesitan a las organizaciones y que las organizaciones necesitan a las personas, lo que les representa una meta superordenada de interés mutuo para alcanzarla juntos.

**Investigación** proceso para revivir e interpretar evidencias/datos relevantes que servirá para apoyar o cambiar una teoría del comportamiento.

**Investigación en acción** método para mejorar las habilidades para solucionar problemas mediante el análisis de problemas basado en un sistema de datos.

**Jerarquía de necesidades** filosofía que sostiene que los diferentes grupos de necesidades tienen un orden de prioridad específico entre la mayoría de las personas, de manera que un grupo de necesidades precede a otro en importancia.

**Juegos organizacionales** ejercicios grupales en la toma de decisiones consecutivas bajo condiciones organizacionales simuladas.

**Legibilidad** medida en que lo que se escribe habla es comprensible para los receptores.

**Lenguaje corporal** forma en que las personas comunican significados a otras con sus cuerpos, durante la interacción interpersonal.

**Ley del efecto** tendencia de una persona a repetir la conducta de la que se desprenden consecuencias desfavorables.

**Líder de tarea** persona que ayuda al grupo a cumplir con sus objetivos y mantenerse en línea hacia ellos.

**Líder social** persona que ayuda a restaurar y mantener las relaciones del grupo.

**Liderazgo ético** reconocimiento y uso de normas tales como la responsabilidad social.

**Liderazgo negativo** líderes que hacen hincapié en los castigos para motivar a las personas.

**Líderes autocráticos** líderes que centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos.

**Líderes de políticas laxas** líderes que eluden el poder y la responsabilidad.

**Macromotivación** condiciones fuera de la empresa que influyen en el desempeño del empleado (Tipo B).

**Manipulación de las personas** poco respeto por la dignidad básica del ser humano a través del conocimiento y utilización de ideas de la conducta organizacional sin prestar atención al bienestar humano.

**Matriz gerencial** marco de referencia de los estilos gerenciales basado en las dimensiones de preocupación por el personal y de preocupación por la producción.

**Mediador** especialista externo que fomenta el que las partes negociadoras lleguen a un acuerdo.

**Meditación** pensamiento interno concentrado y discreto a fin de permitir que el organismo descanse física y emocionalmente.

**Mentor** persona que sirve como modelo de rol para ayudar a otros empleados a obtener un consejo valioso sobre los papeles que se deben desempeñar y las conductas que hay que evitar.

**Meta superordenada** meta que integra los esfuerzos de individuos y grupos.

**Micromotivación** situaciones dentro de la empresa que influyen en el desempeño del empleado (tipo A).

**Modelado** reforzamiento sucesivo, conforme la conducta se va convirtiendo cada vez más en el comportamiento deseado.

**Modelado de la conducta** método para enseñar habilidades que permitan manejar problemas comunes del comportamiento.

**Modelo autocrático** punto de vista gerencial que indica que el poder y la autoridad formal son necesarios para controlar el comportamiento del empleado.

**Modelo colegial** punto de vista gerencial que indica que el poder y la autoridad formal son necesarios para controlar el comportamiento del empleado.

**Modelo de apoyo** punto de vista gerencial de que los líderes deben apoyar a los empleados en sus esfuerzos por crecer y desempeñar sus trabajos.

**Modelo de contingencia del liderazgo** modelo que establece que el estilo de liderazgo más apropiado depende de las condiciones favorables de una situación, especialmente referentes a las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y posición del poder.

**Modelo de custodia** punto de vista gerencial de que las necesidades de seguridad predominan entre los empleados.

**Modelo de expectativas** teoría que sostiene que la motivación es producto de tres factores: valencia, expectativa e instrumentalidad.

**Modelo de motivación de dos factores** modelo motivacional desarrollado por Frederik Herzberg, que indica que un conjunto de condiciones laborales motiva principalmente al empleado mientras que otro conjunto diferente principalmente satisface o insatisface al empleado.

**Modelo socioeconómico de toma de decisión** modelo en el que se consideran los costos y beneficios sociales, así como los valores económicos y técnicos en el proceso de toma de decisiones.

**Modelos de conducta organizacional** teorías subyacentes que funcionan como normas inconscientes pero poderosas del pensamiento y conducta gerencial.

**Modelos del rol** líderes que sirven de ejemplo para sus seguidores.

**Modificación de la conducta** teoría que sostiene que la conducta depende de sus consecuencias; por lo tanto, es posible controlar el comportamiento de varios empleados mediante la manipulación de sus consecuencias.

**Modificación del comportamiento organizacional (Mod. C.O.)** modificación del comportamiento utilizado en las organizaciones.



**Módulo de trabajo natural** empleo diseñado de tal manera para que la persona desempeñe un ciclo de trabajo completo y logre un producto total o una subunidad de éste.

**Moral** nivel de satisfacción en el puesto dentro de un grupo.

**Motivación** fuerza de un impulso hacia la acción.

**Motivación de afiliación** impulso para relacionarse socialmente con la gente.

**Motivación para el logro** deseo o impulso a superar retos u obstáculos a fin de alcanzar metas definidas.

**Motivadores extrínsecos** recompensas externas que se producen fuera del trabajo.

**Motivadores intrínsecos** recompensas internas que un individuo siente cuando desempeña un trabajo, de manera que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa.

**Motivo de competencia** deseo o impulso de realizar un trabajo de alta calidad.

**Necesidad de crecimiento** el deseo de autoestima y autorrealización.

**Necesidad de relación** deseo que tiene un empleado de ser aceptado y entendido.

**Necesidad de existencia** factores fisiológicos y de seguridad.

**Necesidades de orden menor** niveles 1 y 2 en la jerarquía de necesidades de Maslow.

**Necesidades de orden superior** niveles de necesidades 3 a 5 en la jerarquía de necesidades de Maslow.

**Necesidades, primarias** necesidades físicas básicas.

**Necesidades, secundarias** necesidades sociales y psicológicas.

**Negociación colectiva** negociación entre los representantes de la gerencia y de los trabajadores para producir un acuerdo por escrito que cubra los términos y condiciones del empleo.

**Negociación de ganancia-pérdida** negociación en la que cada parte trata de obtener de la otra una división favorable de recursos limitados.

**Negociación para la solución de problemas** enfoque que intenta obtener un beneficio común para ambas partes.

**Nivel de desarrollo** grado de competencia y motivación de los empleados para desempeñarse, y que ayuda a determinar el estilo de liderazgo que se debe utilizar.

**Norma** requerimiento del grupo informal para el comportamiento de sus miembros.

**Norma de reciprocidad** principio de que dos personas en una continua interrelación sienten gran obligación de corresponder a sus “deudas” sociales a la otra.

**Organización informal** estructura de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que surge espontáneamente en la medida en que las personas se relacionan entre sí.

**Organización matricial** sobre posición de un tipo de organización en otra de manera que existen dos cadenas de mando que dirigen a los empleados individuales.

**Organizaciones mecanísticas** organizaciones caracterizadas por el uso de la jerarquía, dirección centralizada, certidumbre de las asignaciones de tareas y definición estricta de papeles.

**Organizaciones orgánicas** organizaciones que se caracterizan por contar con roles y tareas flexibles, comunicaciones abiertas y toma de decisiones descentralizadas.

**Paga basada en la capacidad** sistema que recompensa a los empleados individuales por lo que saben hacer. También conocido como paga basada en el conocimiento.

**Papel clave de los supervisores** esquema de conducta en el que el supervisor es visto como el elemento que conecta ambas partes (gerencia y trabajadores) y hace posible que cada una de ellas desempeñe su función eficazmente.

**Papeleo** procedimiento que parece ser innecesario para quienes lo tienen que seguir.

**Papeles limítrofes** posiciones que requieren una gran habilidad para poder interactuar con diferentes grupos de personas a fin de mantener con éxito un proyecto.

**Parejas con carreras dobles** situaciones en las que cada cónyuge tiene una carrera separada.

**Pensamiento grupal** tendencia de un grupo a lograr que el pensamiento individual esté en línea con la calidad promedio del pensamiento grupal.

**Percepciones del rol** la forma en que las personas piensan que supuestamente deben actuar en sus propios roles y que los otros deben efectuar en los suyos.

**Pereza social** disminución de la producción por parte de los empleados cuando piensan que sus contribuciones a un grupo no puede medirse.

**Personas tipo A** individuos que son agresivos y competitivos, se fijan estándares altos y se colocan en constante bajo presión de tiempo en la ejecución del trabajo.

**Personas tipo B** individuos relajados y tranquilos que aceptan tranquilamente las situaciones.

**Plan Scanlon** plan de producción-participación altamente exitoso que enfatiza el trabajo en equipo y la participación activa.

**Planes de propiedad de los empleados** programas para los empleados que ofrecen el capital para comprar el control de una operación en funcionamiento.

**Poder de posición del líder** poder organizacional que acompaña a la posición que el líder ocupa.

**Poder legítimo** poder que delegan legítimamente las autoridades de alto nivel en los demás.

**Política de puertas abiertas** declaración que alienta a los empleados a dirigirse a su supervisor o gerentes superiores para tratar cualquier asunto que les interesa.

**Posición en la vida** manera dominante de relacionarse con las personas que tienden a permanecer durante toda la vida a menos que surjan experiencias importantes que la cambien.

**Práctica** aplicación consciente de modelos conceptuales y resultados de investigación con el fin de mejorar el desempeño individual y organizacional.

**Premisas de hecho** puntos de vista con base en la ciencia acerca de la manera en que el mundo se comporta.

**Premisas de valor** puntos de vista personales sobre lo ventajoso de algunas metas.

**Procedimiento** organización del trabajo basada en su flujo de una operación a otra.

**Proceso de comunicación** pasos mediante los cuales un emisor llega a un receptor con un mensaje y obtiene retroalimentación del mismo.

**Proceso de escalación** división de una organización en niveles con base en la autoridad y responsabilidad.

**Proceso justo** procedimientos disciplinarios que expresan preocupación por los derechos del trabajador involucrado.

**Productividad** margen que compara las unidades de insumo con las unidades producidas.

**Productividad** margen que compara las unidades de insumo con las unidades producidas.

**Profecía que se autocumple** probabilidad de que las expectativas que tiene una gerente hacia un empleado provoquen que ese superior trate al subordinado de manera diferente y que el empleado responda en forma tal que confirme las expectativas iniciales. También se le conoce como efecto Pygmalion.

**Programa completo de pagos** sistema extenso de recompensas que utiliza diferentes bases de pagos para alcanzar diversos objetivos (por ejemplo: permanencia, producción, trabajo en equipo).

**Programa de asistencia para los empleados** programa para identificar y tratar los problemas que afectan la productividad de los trabajadores y que limitan su bienestar personal.

**Programa de reforzamiento** frecuencia con la que el reforzamiento se produce después de una conducta deseada.

**Programas de sugerencias** planes formales para alentar a los empleados a recomendar mejoras en el trabajo. Con frecuencia se ofrece una recompensa económica por las sugerencias aceptadas.

**Prueba genética** proceso para establecer si un empleado podría ser genéticamente susceptible a una o más enfermedades o sustancias dañinas.

**Queja** sentimiento real o imaginado de injusticia personal que tiene un empleado con respecto a la relación de trabajo.

**Racimo** sistema de comunicación de una organización informal.

**Racimo electrónico** transmisión de mensajes informales mediante el uso de computadoras.

**Receso** una pausa que hace el comité de negociación para analizar algún punto en privado.

**Recongelación** término que se aplica a situaciones relacionadas con el cambio y referentes a la persona que actúa para integrar lo que ha aprendido y convertirla en práctica.

**Redes** grupos de personas que desarrollan y mantienen contacto para intercambiar información de manera informal, generalmente acerca de un interés compartido.

**Reentrenamiento** proveer oportunidades para aprender nuevas habilidades a aquellos empleados cuyos puestos han sido sustituidos por el cambio tecnológico.

**Reforzamiento** consecuencia de la conducta que influye en el comportamiento futuro.

**Reforzamiento, continuo** reforzamiento que acompaña a cada comportamiento correcto.

**Reforzamiento, intervalo fijo** reforzamiento después de un período determinado.

**Reforzamiento, intervalo-variable** reforzamiento después de varios períodos.

**Reforzamiento negativo** eliminación de una consecuencia desfavorable que acompaña la conducta.

**Reforzamiento, radio-variable** reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas.

**Regla de cinco pasos** en el proceso de comunicación que realiza el receptor: recibe, comprende, acepta, utiliza y provee retroalimentación.

**Regla de la parrilla caliente** mecanismo de autocorrección con características similares a las consecuencias que sufre una persona al tocar una estufa caliente.

**Relaciones humanas** término aplicado al comportamiento organizacional en las primeras etapas de su historia y particularmente aplicado a prácticas que eran menos complejas, limitadas y pasajeras.

**Relaciones laborales** objeto de las relaciones entre el sindicato y la administración en una organización.

**Relaciones líder-miembros** la medida en que el grupo acepta al líder.

**Reparto de ahorros** política de entregar a los empleados una parte substancial de los ahorros en costos producidos mediante el mejoramiento de sus puestos.

**Reparto de producción** programa de incentivos que se paga a los empleados por las mejoras en los costos laborales que superan el estándar establecido.

**Reparto de utilidades** sistema que distribuye entre los empleados una parte de las utilidades del negocio.

**Resistencia al cambio** deseo de no aceptar un cambio o aceptarlo solo parcialmente.

**Responsabilidad social** reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia considerable sobre el sistema social, la cual debe ser considerada y balanceada en todas las acciones que éstas tomen.

**Restricción a la producción** situación en la que los trabajadores optan por producir menos de lo que podrían hacer con un esfuerzo normal.

**Retroalimentación** información obtenida a partir del puesto mismo, la gerencia u otros empleados, que señalan a los trabajadores qué tan bien se desempeñan.

**Robótica** diseño y uso de elementos mecánicos programables para movilizar partes y realizar diversas tareas.

**Rol o papel** esquema de acciones esperadas de una persona en el desempeño de actividades relacionadas con otros.

**Rotación** índice en que los empleados se separan de una organización.

**Rumor** información rumorada que se comunica sin las normas de seguridad o veracidad.

**Sanciones** recompensas y castigos que utiliza un grupo para persuadir a las personas a respetar sus normas.

**Satisfacción en el puesto** conjunto de sentimientos favorables o desfavorables a través de los cuales los empleados ven su trabajo.

**Semántica** ciencia del significado.

**Sensibilidad de igualdad** reconocimiento de que los empleados tienen distintas preferencias con respecto a una recompensa excesiva, justa o muy pequeña.

**Sida** síndrome de inmunodeficiencia adquirida.

**Sindicato obrero** asociación de empleados formada con el propósito básico de influir en las decisiones de la empresa sobre las condiciones de empleo.

**Sistema de apoyo para la decisión grupal** uso de computadoras, modelos de decisión y desarrollos tecnológicos para eliminar las barreras en la comunicación, estructurar el proceso de decisión y por lo general dirigir el análisis que efectúa el grupo.

**Sistema de comportamiento organizacional** marco de referencia integrado por elementos que representan la manera en que el comportamiento es dirigido hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

**Sistema de incentivos económicos** sistema que permite cambios en la remuneración de un empleado en proporción con algún criterio de desempeño individual, grupal u organizacional.

**Sistema de quejas** sistema formal mediante el cual se expresan, procesan y juzgan las disputas en torno a las reglas del trabajo en una organización y todo el sistema social.

**Sistema social** conjunto completo de relaciones humanas que interactúan de muchas maneras.

**Sistema sociotécnico de trabajo enriquecido** sistema a través del cual toda una organización o una parte importante de la misma, es formada dentro de un sistema técnico-humano balanceado.

**Sistema 1 al 4** marco referencial D.O. desarrollado por Rensis Likert que utiliza cuatro sistemas gerenciales para describir las organizaciones, considerando al sistema 4 como el más participativo.

**Sistemas sociotécnicos** relación de la tecnología con las personas en el trabajo.

**Símbolos de status** elementos externos, visibles que pertenecen a una persona o el lugar de trabajo y se utilizan como evidencia de un rango social.

**Sobrecarga de comunicación** situación en la que los empleados reciben más comunicación de la que pueden procesar o de la que necesitan.

**Sobreprotección** condición en la que los empleados tienen más participación de la que desean.

**Socialización** el proceso continuo de transmitir elementos clave de la cultura organizacional a los empleados.

**Sociedad conocedora** sociedad en la que el uso del conocimiento y la información domina en el trabajo y emplea a la mayor parte de la fuerza laboral.

**Sociograma** diagrama de los sentimientos de los miembros del grupo entre sí.

**Status** rango social de una persona en un grupo.

**Subparticipación** situación en la que los empleados desean más participación de la que tienen.

**Substitutos para el liderazgo** características de la tarea, empleados u organización que pudiera reducir la necesidad de conductas de liderazgo.



**Tabla de perfil** gráfica que muestra las calificaciones de las cinco dimensiones centrales de los puestos.

**Tasa de quejas** número de quejas por escrito para cien empleados en un año.

**Tecnofobia** temor emotivo a toda la tecnología sin importar sus consecuencias.

**Telecomputación** proceso de realizar todo o parte del trabajo en el hogar mediante comunicación instantánea vía computadora con la oficina.

**Teoría de aprendizaje social** creencia de que los empleados obtienen información substancial sobre la manera de actuar al observar e imitar a quienes los rodean.

**Teoría de la aceptación de la autoridad** la idea de que el poder de un gerente depende de la disposición de los empleados a aceptar dicha autoridad.

**Teoría de la igualdad** tendencia de los empleados a evaluar la justicia mediante la comparación de sus insumos y recompensas en el puesto con los de otras personas importantes.

**Teoría X** conjunto de suposiciones autocráticas y tradicionales sobre las personas.

**Teoría Y** conjunto de suposiciones humanas y de apoyo sobre las personas.

**Teoría Z** modelo que adapta los elementos de los sistemas japoneses de administración a la cultura norteamericana y hace hincapié en la cooperación y los procesos de decisión de consenso.

**Teorías** explicaciones de la forma y el por qué las personas piensan, sienten y actúan como lo hacen.

**Teorías cognoscitivas de la motivación** teorías motivacionales basadas en el pensamiento y el sentimiento (es decir, el conocimiento) de los empleados.

**Territorio** espacio que los empleados consideran como propio y en el que pueden controlar lo que ocurre.

**Tormenta de ideas** estructura grupal que fomenta el pensamiento creativo en base a la diferencia de juicios acerca de las ideas generales.

**Tramo de control gerencial** número de personas que supervisa directamente un gerente.

**Transacción cruzada** acción comunicativa en las que las líneas de estímulo en una transacción inicial no son paralelas a las de la respuesta.

**Transacción de halagos** acción comunicativa en la que los estados de ego del emisor y el receptor en la transacción inicial se revierten en la respuesta.

**Trauma cultural revertido** la dificultad que experimentan los expatriados al tratar de reajustarse al medio ambiente de su país cuando retornan a éste.

**Trueque** oferta de renunciar a un elemento a cambio de “ganar” en otro.

**Umbral del estrés** nivel estresante que un individuo puede tolerar antes de que ocurra el estrés.

**Valencia** intensidad de la preferencia de una persona para recibir una recompensa.

**Validez** capacidad de un instrumento de estudio para medir lo que dice medir.

**Valores de asignación** recursos a los que alguien debe renunciar para que otra persona pueda tenerlos.

**Valores humanísticos** ideas positivas sobre el potencial y deseo de crecimiento entre los empleados.

**Valores incrementales** recursos que una persona puede recibir sin necesidad de que otra renuncie a ellos (por ejemplo, la educación).

**Variedad** política de permitir que los empleados desempeñen diferentes operaciones que con frecuencia requieren diferentes capacidades.

**Vecindarios** oficinas individuales interrelacionadas con el propósito de fomentar la formación de grupos sociales.

**Visión** imagen o idea de largo plazo sobre lo que puede o debe hacerse.

# TABLAS Y FIGURAS

|   | pag. |
|---|------|
| Algunos elementos de una declaración de filosofía.....                      | 18   |
| Clasificación de los factores de mantenimiento y motivacionales.....        | 53   |
| Tipos de programas de reforzamiento.....                                    | 56   |
| Sistemas de evaluación del desempeño.....                                   | 65   |
| Tipos de incentivos.....  | 67   |
| Ciclo de desempeño satisfacción-esfuerzo.....                               | 71   |
| Condiciones ideales para la encuesta.....                                   | 75   |
| Algunas interrogantes en el diseño y la aplicación de encuestas.....        | 77   |
| Estilos Liderazgo.....  | 85   |
| Requisitos de la participación.....   | 88   |
| Estrategias de resolución.....  | 94   |
| Etapas del comportamiento asertivo.....                                     | 95   |
| Actividades que pueden afectar a los derechos de privacidad.....            | 117  |
| Modelos de causas, tipos y consecuencias del estres.....                    | 123  |
| Modelos de comportamiento organizacional fig. 10.1.....                     | 135  |
| Tendencias del comportamiento organizacional fig. 10.2.....                 | 136  |
| Teoría de contingencia en los ambientes estables y dinámicos fig. 10.3..... | 138  |

# RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

**Nombre:** Ing. Jesús Eduardo Escamilla Isla

**Fecha de nacimiento:** 17 de Julio de 1946

**Lugar de Nacimiento:** Monterrey, N.L.

**Grado a obtener:** Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales

**Nombre de la Tesis** Enfoque de los Recursos Humanos hacia la Calidad Total.

**Nombre del padre:** Antero Escamilla Ornelas

**Nombre de la Madre:** María Socorro Isla de Escamilla

**Estudios profesionales:** Ingeniero Mecánico Eléctrico

**Institución:** Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

**Otro estudio** Diplomado en la Enseñanza del idioma Inglés

**Institución** Centro de Apoyo y Servicios Académicos U.A.N.L.

**Experiencia profesional:** Departamento de Ingeniería de Altos Hornos de México, S.A. (1974-1975)

Departamento de Ingeniería y Asistencia Técnica, Square de México, S.A. de C.V. (1976-1979)

Catedrático en el Depto. de Mecánica de la División de Ingeniería y Ciencias Exactas de la Universidad Regiomontana A.C. (1979-1981)

Catedrático en la Coordinación de Ciencias Exactas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, U.A.N.L. (1981 hasta la fecha).

