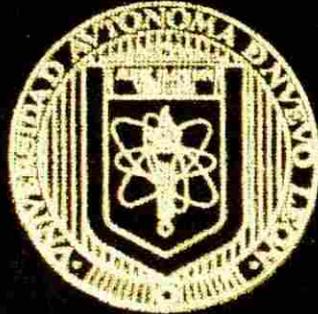


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS HACIA LA**  
**CALIDAD TOTAL**

**POR**

**ING. JESUS EDUARDO ESCAMILLA ISLA**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE**  
**LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**

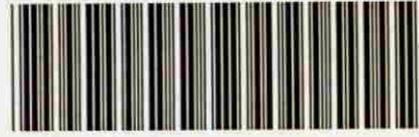
**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.      JULIO DE 1997**

C. E. 7 HD 38  
1

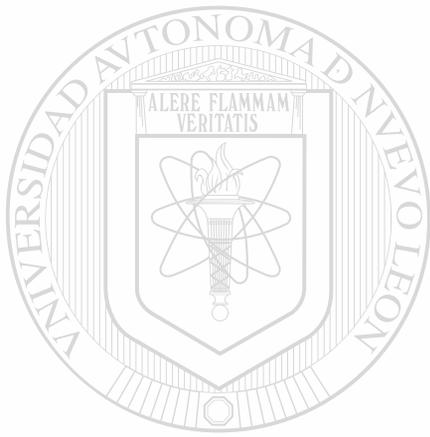
1997

MINEROQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS HACIA LA

CALIDAD TOTAL



1080071284



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

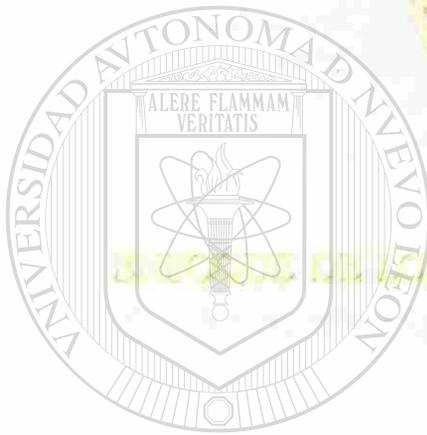


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
CALIDAD TOTAL

UANL  
POP

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. JESUS EDUARDO ESCAMILLA ISLA

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

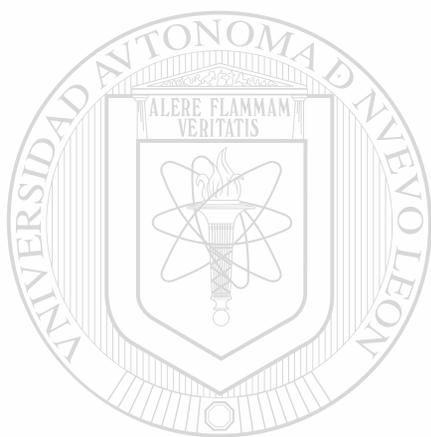
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES



EN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DE 1997

TM  
HD38  
.7  
E8



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL  
FONDO  
TESIS

7 284

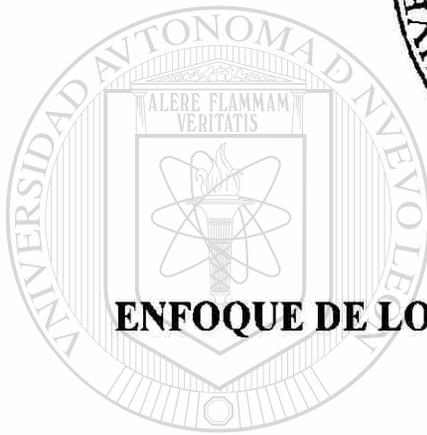
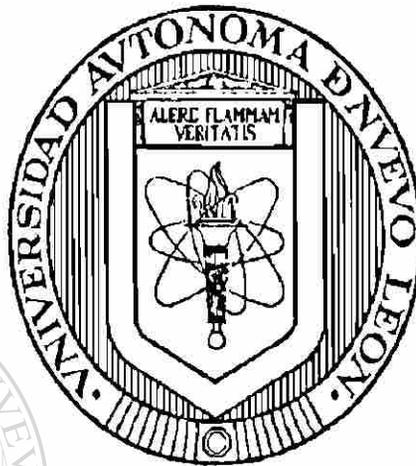


UANL  
FONDO  
TESIS MAESTRIA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS HACIA LA  
CALIDAD TOTAL**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**POR**

**ING. JESUS EDUARDO ESCAMILLA ISLA**

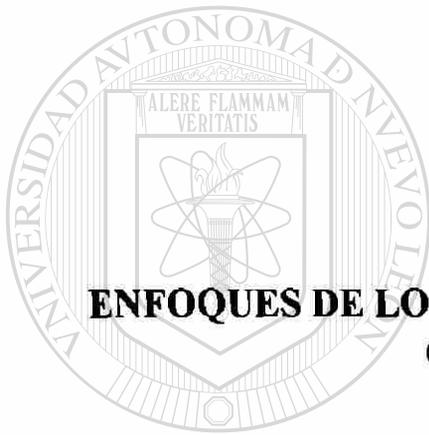
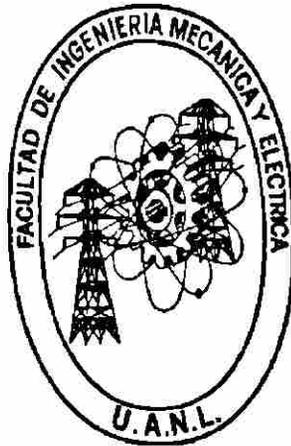
®

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. JULIO DE 1997**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ENFOQUES DE LOS RECURSOS HUMANOS HACIA LA  
CALIDAD TOTAL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
**ING. JESUS EDUARDO ESCAMILLA ISLA**

**TESIS**

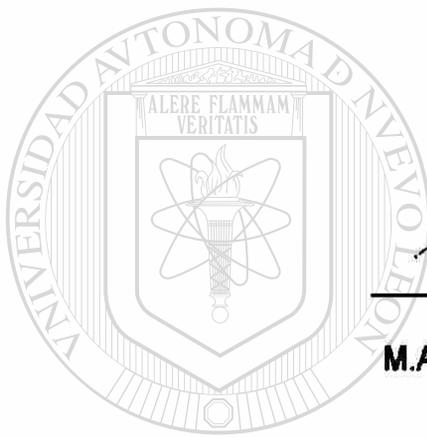
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. JULIO DE 1997**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis:  
"ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS HACIA LA CALIDAD TOTAL"  
realizada por el Ing. Jesús Eduardo Escamilla Isla sea aceptada para su defensa  
como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad  
en Relaciones Industriales.

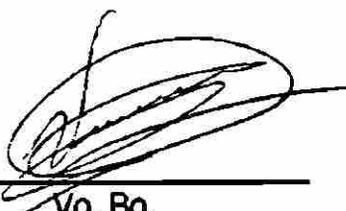
El comité de Tesis



  
\_\_\_\_\_  
Asesor  
M.A. Matías A. Botello Treviño

  
\_\_\_\_\_  
Coasesor  
M.C. Roberto Villarreal Garza

  
\_\_\_\_\_  
Coasesor  
M.C. Vicente García Díaz

  
\_\_\_\_\_  
Vo. Bo.  
M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Postgrado.

San Nicolás de los Garza N.L. a 19 de Junio de 1997

# PRÓLOGO

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos.

A principios de siglo en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el "Padre de la Administración Científica" y los cambios por él generados en la genérica prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Este trabajo les llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajos industriales.

El propósito de esta tesis es ofrecer ideas sobre las personas que trabajan en cualquier tipo de organización indicando como motivarlas para que trabajen juntas en una forma más productiva logrando con esto a un mejor mundo continuo hacia la calidad total.

Así mismo esta les ayudará a entender y guiar el comportamiento de otros.

## **SÍNTESIS**

Esta tesis sobre el "Enfoque de los Recursos Humanos hacia la calidad total" (Comportamiento Organizacional) nos adentra en el estudio y la aplicación de los conocimientos de cómo las personas actúan en las organizaciones todo esto es con la finalidad de alcanzar metas superiores de interés para el empleado y la organización.

Resaltar que toda empresa debe contar con un sistema de comportamiento organizacional, que incluya su filosofía y las metas explícitas o implícitas, la calidad del liderazgo la índole de las organizaciones formales e informales y la influencia del ambiente social.

---

Cuando las personas se afilian a un grupo de trabajo se convierte en parte del sistema social del mismo, cuando un sistema organizacional opera en equilibrio funcional (equilibrio social) contribuyen junto con las personas al éxito de la empresa.

Al conjuntar con lo anterior una buena comunicación; un buen liderazgo, una buena motivación y más aun entender la calidad de vida en el trabajo, el Ambiente organizacional se da más que excelente.

# INDICE

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

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

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

### 1.1 Objetivo de esta Tesis.

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

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

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

## **1.2 Definición de Hipótesis.**

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

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

## **1.3 Justificación.**

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

## 1.4 Metodología.

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

Lo anterior se logró:

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

## CAPITULO 2

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 Breve Introducción Al Comportamiento Organizacional.

**Definición.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## 2.2 Conceptos Fundamentales.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

#### ***La naturaleza de la persona.***

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

### ***La naturaleza de las organizaciones***

- Sistemas sociales
- Interés mutuo

**Resultados** Comportamiento integral en la organización.

### ***NATURALEZA DE LAS PERSONAS.***

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

### ***DIFERENCIAS INDIVIDUALES.***

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

### ***LA PERSONA COMO UN TODO.***

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

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

### **CONDUCTA MOTIVADA.**

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

### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS VALOR DE LA PERSONA (DIGNIDAD HUMANA).**

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

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

### ***Naturaleza de las Organizaciones***

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

### ***SISTEMAS SOCIALES.***

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

### ***DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS***

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

### ***INTERES MUTUO.***

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

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

Comportamiento organizacional holístico.

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

### **ENFOQUES BASICOS.**

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

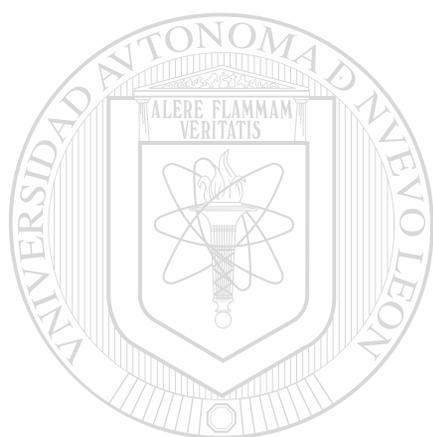
Los cuales son:

**Interdisciplinario.** Una integración de muchas disciplinas

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

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 3

# MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 3.1 El Sistema y sus Elementos.

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

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

**Algunos elementos de una declaración de filosofía:**

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

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

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

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

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

### **3.2 Modelos de Comportamiento Organizacional.**

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

### **Modelo Autocrático.**

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

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

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

### **Modelo paternalista o de custodia.**

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

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

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

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

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

### **Modelo de Apoyo.**

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

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

### **Modelo Colegial.**

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

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

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

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

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

### **3.3 Conclusiones sobre los Modelos.**

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

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

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

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

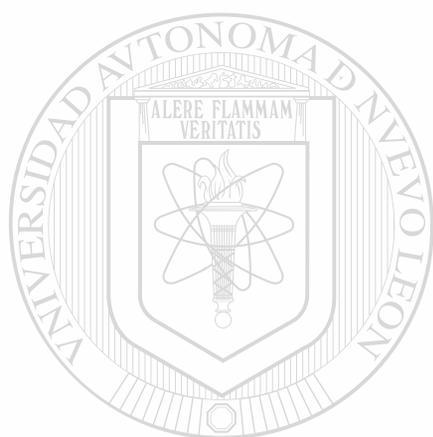
Una segunda conclusión es que los cuatro modelos que hemos explicado en el capítulo guardan estrecha relación con las necesidades humanas. Se han ideado nuevos modelos para atender las diversas necesidades que han ido adquiriendo importancia en el momento actual.

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

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 4

# SISTEMAS SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACION.

### 4.1 Como Entender un Sistema Social.

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

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

## 4.2 Equilibrio Social.

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

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

## 4.3 Acciones Funcionales y Disfuncionales.

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

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

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

#### **4.4 Contratos Psicológicos y Contratos Económicos.**

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

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

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

## 4.5 Cultura Social.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.6 El Papel (El Rol).

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

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

### **Percepciones del papel (ROL).**

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

### **Mentores.**

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

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

### **Conflicto de papeles.**

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

### **Ambigüedad de papeles.**

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

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

### **El estatus o el Prestigio social.**

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

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

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

### **Relaciones de estatus.**

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

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

### **Fuentes de estatus.**

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

## 4.7 Cultura Organizacional.

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

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

### ***Características de las culturas.***

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

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

### ***Comunicación de la cultura.***

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

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

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

## **4.8. Administración de las Comunicaciones.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **SIMBOLOS DE LA COMUNICACION.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**1. Deje de hablar**

No puede escuchar si está hablando.

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

**2. Haga que el hablante se sienta cómodo**

Ayude a la persona a hablar libremente

A menudo a esto se le llama ambiente permisivo.

**3. Muestre al hablante que usted desea escuchar**

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

Escuche para atender y no para rebatir.

**4. Elimine las distracciones**

No mueva papeles ni tamborilee sobre ellos.

Habría menos ruido si cerrara la puerta?

**5. Muestre empatía con los que hablan**

Trate de ponerse en el lugar del interlocutor

**6. Sea paciente**

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

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

**7. No pierda el control**

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

**8. Evite en lo posible las discusiones y las críticas**

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

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

## 9. Haga preguntas.

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

Hacer preguntas ayuda a conocer mejor las razones.

## 10. Deje de hablar

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

No es posible escuchar bien mientras uno está hablando.

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

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

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

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

# CAPITULO 5

## MOTIVACION Y SISTEMAS DE RECOMPENSA

### 5.1 Fundamentos de la Motivación.

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

#### **IMPULSOS MOTIVACIONALES.**

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

### **Motivación para el logro.**

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

### **Motivación por afiliación.**

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

### **Motivación por competencia.**

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

### **Motivación por poder.**

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

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

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

### **Tipos de necesidades.**

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

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

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

### ***Variaciones en las necesidades.***

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

### ***En resumen, las necesidades secundarias:***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Programas de reforzamiento.***

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

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

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

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

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

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

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

*Tipos de programas de reforzamiento.*

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

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

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

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

## 5.2 Interpretación de La Modificación del Comportamiento.

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

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

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

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

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

### **FIJACION DE METAS.**

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

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

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

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

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

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

### 5.3 Motivación a Los Empleados.

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### **EL MODELO DE EXPECTATIVAS.**

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

Valencia X Expectativa X Medios y Herramientas= Motivación

## VALENCIA.

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

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

### **Expectativa.**

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

### **Instrumentalidad.**

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

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

### ***El modelo de equidad.***

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

### ***El modelo de atribución.***

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

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

### ***Micromotivación.***

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

### ***El modelo de macromotivación.***

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

## **5.4 Evaluación del Desempeño y Recompensas.**

El dinero como un medio para recompensar a los empleados.

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

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

### ***Aplicación de los modelos de motivación.***

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

Consideraciones adicionales en el uso del dinero.

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

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

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

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

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

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

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

## **5.5 Comportamiento Organizacional y Evaluación Del Desempeño**

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

### ***El sistema de evaluación del desempeño:***

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

### ***Filosofía de la evaluación.***

Las principales características de la filosofía moderna de evaluación son:

1) orientación al desempeño, 2) hincapié en las metas u objetivos y 3) fijación mutua de metas entre jefes y subordinados.

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

### ***La entrevista de evaluación.***

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

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

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

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

### **SISTEMAS DE INCENTIVOS ECONOMICOS.**

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

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

Incentivos que vinculan la paga con el desempeño.

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

#### **MEDIDA DEL INCENTIVO**

Cantidad de producción

Calidad de la producción

#### **EJEMPLO**

Pago por pieza; comisión por ventas

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

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

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

Para que cualquier plan de incentivos tenga 3xito, deber3 estar coordinado cuidadosamente con todo el sistema de operaci6n. Si existe per3odos largos en que los empleados deben esperar a que el trabajo llegue a sus puestos, entonces el incentivo pierde su fuerza. Si el incentivo presenta probabilidades de reemplazar a los trabajadores, entonces la gerencia debe planear su uso en otra parte de manera que no se amenace la seguridad de los

DIRECCI6N GENERAL DE BIBLIOTECAS  
empleados. Si los m3todos de trabajo son err3ticos, deben estandarizarse para que pueda establecerse una tasa de recompensa justa. Este es un proceso complejo que produce muchas dificultades.

### **SUELDO BASADO EN LA HABILIDAD.**

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

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

## **5.6. Las Actitudes de los Empleados y sus Efectos.**

### **LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.**

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

#### **Satisfacción en el trabajo.**

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

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

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

#### ***NIVEL DE SATISFACCION EN EL EMPLEO.***

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

#### ***Participación en el empleo y compromiso organizacional.***

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

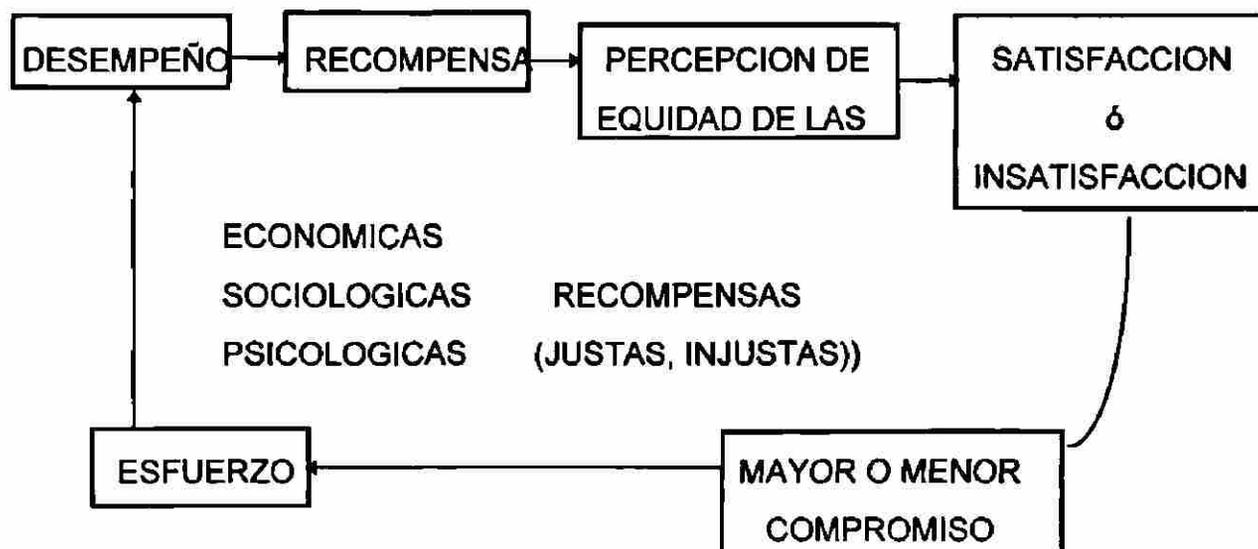
necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones.

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

### **EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.**

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

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



El ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo.

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

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

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

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

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

## 5.7 El Estudio de La Satisfacción en el Empleo.

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

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

### **Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo.**

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

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

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

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

### **CONDICIONES IDEALES PARA LA ENCUESTA.**

Requisitos deseados.

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

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

## **5.8 Diseño de La Encuesta**

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

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

### ***Tipos de preguntas de las encuestas.***

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

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

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

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

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

### ***Elementos críticos.***

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

### ***Algunas interrogantes en el diseño y aplicación de encuestas:***

- ¿La participación deberá ser voluntaria u obligatoria?
- ¿Debe utilizarse una muestra o la población total?
- ¿Las respuestas deberán estar firmadas o anónimas?
- ¿Deben utilizarse normas para comprar o no?
- ¿Las formas deberán devolverse al supervisor o a una empresa independiente de asesoría?
- ¿La encuesta deberá ser diseñada y realizada por un staff interno o por consultores externos?
- ¿Debe estipularse un instrumento estandarizado o habrá que crear uno para esta situación?
- ¿Como debe proporcionarse la retroalimentación a los empleados?

### ***Retroalimentación de la encuesta.***

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

### ***Seguimiento administrativo.***

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

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

## CAPITULO 6

# LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 6.1 Liderazgo y Supervisión.

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

#### ***Comportamiento del liderazgo.***

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

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

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

### ***Aspectos situacionales.***

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

### ***MODELO DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META.***

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

### ***Fijación de metas.***

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

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

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

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

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **Tipos de Poder.**

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

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

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

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

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

#### ***Tipos de estilo de liderazgo.***

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

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

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

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

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

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

### **USO DE LA CONSIDERACION Y ESTRUCTURA POR PARTE DEL LIDER.**

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

### **Modelo de contingencia de Fiedler.**

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

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

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

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

### ***Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.***

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

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

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

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

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

### **Sustitutos del liderazgo.**

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

## **6.2 La Naturaleza y el Uso de La Participación.**

### **¿Qué es la participación?**

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

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

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

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

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

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

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

### ***¿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 piensan 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:

<b><u>ESTRATEGIA DE RESOLUCION</u></b>	<b><u>RESULTADO PROBABLE</u></b>
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.

### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

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**

#### **EJEMPLO**

1. Describa el comportamiento

“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***

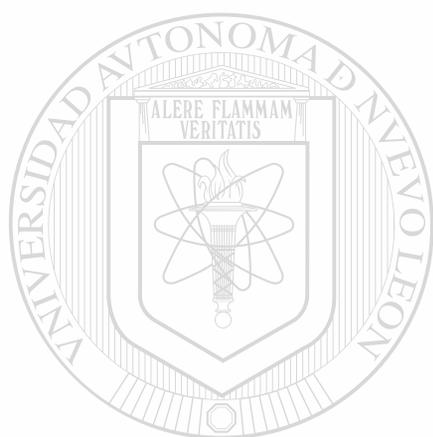
- Tiempo requerido para adecuarse
  - Esfuerzo adicional para reaprender
  - Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel
  - Costos económicos del cambio
  - Factibilidad técnica del cambio puesta en duda
  - Actitudes psicológicas y emocionales
  - Temor a lo 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.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**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.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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>
Estresores organizacionales	Estrés positivo	destructivas para el individuo y la organizac.

Estresores ajenos al trabajo	a corto plazo	a largo plazo
------------------------------	---------------	---------------

Estrés negativo	Consecuencias constructi. para el individuo y la organización
-----------------	---

a corto plazo	a largo plazo
---------------	---------------

Modelo de causas, tipos y consecuencias del estrés. BIBLIOTECAS

**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>DE ACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>		
		<b>TOTALMENTE</b>	<b>TOTALMENTE</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.

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

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.

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

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.

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 cuentan 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.

#### **AUTOCRATICO PATERNALISTA O DE APOYO PARTICIPATIVO**

##### **PROTECTOR**

poder	Recursos económicos	Liderazgo	Participación
Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Obediencia	Seguridad y beneficio	Desempeño en el empleo	Responsabilidad
Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Subsistencia	Seguridad	Posición y reconocimiento	Autorrealización

Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos alertas	Entusiasmo moderado
--------	--------------------	---------------------	------------------------

### **RELACION CON OTROS CONCEPTOS**

<b>PSICOLOGICO</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>DE ORDEN INTERMEDIO</b>	<b>DE ORDEN SUPERIOR</b>
Mantenimiento	Mantenimiento	De motivación	De motivación
Teoría X	Teoría X	Teoría Y	Teoría Y
Negativo	Mayormente neutral 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.

#### **DE**

Sistemas cerrados

Orientación materialista

Poder centralizado

Motivación extrínseca

Actitudes negativas hacia la gente

Enfocado a las necesidades de la organización

#### **A**

Sistemas abiertos

Orientación humana

Poder distribuido

Motivación intrínseca

Actitudes positivas hacia la gente

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 sí 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.

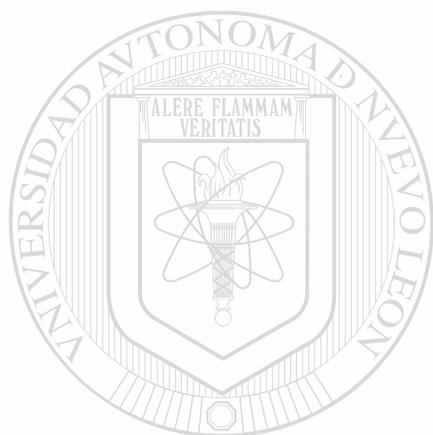
6.- Dinder, Graig C. Motivación en el Trabajo. Glenview Ill, Scott, Foresman and Company, 1985.

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.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 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 cardiaco.

**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 en 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).

**Variación** 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).

