

875202

1
267



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

"PROYECTO DE UN PROCESO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL CON EL MINIMO DE
RECURSOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA"

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Francisco Ernesto Cruz Palmeros

DIRECTOR DE TESIS
Ing. José Arturo Enriquez Galván

REVISOR DE TESIS
L. A. E. José Antonio Olmedo Bolaños

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BOCA DEL RIO, VER.

272330

1999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS: Por darme esa fé y esperanza que me ha ayudado a lograr y ser todo lo que tengo y soy en la vida.

A MI PADRE: Donde quiera que estés, sé que estarás orgulloso por lo que hemos logrado, por que es tanto tuyo como mío el triunfo en mi vida, gracias por todo lo que me enseñaste, tus consejos, tu sabiduría y sobre todo tu cariño. Tu esfuerzo, sacrificio, apoyo y dedicación por alcanzar nuestra meta, se ha logrado Papá.

A MI MADRE: Por darme la vida y haberme sabido guiar por el camino correcto, por toda una vida llena de cariño y apoyo a tus hijos. Te dedico éste trabajo como símbolo de mi agradecimiento que refleja mi amor, admiración y respeto por ti.

A MIS HERMANOS: Lucia, Claudia, Mario y Carlos, Por haberme creído y apoyado siempre, por todos esos felices momentos que pasamos juntos, los quiero mucho

A MI NOVIA CAROLINA: Gracias por estar conmigo siempre en las buenas y en las malas, por todo tu cariño y comprensión en todo momento, te quiero mucho.

AL LAE. JOSE A. OLMEDO BOLAÑOS: Gracias por compartir sus experiencias y conocimientos conmigo para lograr éste trabajo conjunto, que sin su apoyo no hubiera podido terminar mi formación profesional.

AL ING. JOSE A. ENRIQUEZ GALVAN: Gracias por todo el apoyo y conocimiento que me brindo a lo largo de mi formación profesional.

A MIS AMIGOS: y a todas aquellas personas que han estado conmigo en todo momento brindándome su amistad y apoyo incondicional.

INDICE

	PAGINAS
INTRODUCCION	1
CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación de la investigación	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Hipótesis	6
1.5 Variables	6
1.6 Definición conceptual de variables	6
1.7 Tipo de Estudio	8
1.8 Población y Muestra	9
1.9 Instrumento de Medición	9
1.10 Recopilación de Datos	9
1.11 Proceso	9
1.12 Procedimientos	10
1.13 Análisis de Datos	11
1.14 Importancia del Estudio	11
1.15 Limitación del Estudio	12
CAPITULO II MARCO TEORICO REFERENTE AL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
2.1 Fundamentos en el Comportamiento Organizacional	13
2.1.1 Como Trabajar con las personas	13
2.1.2 Sistemas Sociales	27
2.1.3 Satisfacción en el empleo	40
2.1.4 Clima y Modelos del Comportamiento Organizacional	48
2.1.5 La Tecnología y las personas	56
2.1.6 Calidad de la vida de trabajo	62

2.2 Equipos de Trabajo	69
2.2.1 Características de los Equipos de trabajo	70
2.2.2 Características Específicas de los Equipos de trabajo	75
2.2.3 Dinámica Interna de trabajo	76
2.2.4 Actitudes de Ayuda, Colaboración y Cohesión	82
2.2.5 La Misión, Elemento de Cohesión.	87
2.3 El Desarrollo Organizacional	88
2.3.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional	89
2.3.2 Características del Desarrollo Organizacional	90
2.3.3 Ventajas del Desarrollo Organizacional	91
2.3.4 Beneficios del Desarrollo Organizacional	92
2.3.5 Limitaciones del Desarrollo Organizacional	94
2.3.6 Fases del Desarrollo Organizacional	95
2.3.7 Fundamentos del Desarrollo Organizacional	101
2.3.7.1 Escuelas de la Administración	101
2.3.7.2 Ciencias del Comportamiento	110
2.3.7.3 Psicología Industrial	114
CAPITULO III RESULTADOS	
3.1 Objetivo	117
3.1.1 Alcance	117
3.1.2 Desarrollo	118
3.1.3 Responsabilidades	118
3.1.4. Proyecto de Aplicación de Cómo Enfrentar y Dirigir Los Cambios (Desarrollo Organizacional)	121
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
4.1 Conclusiones	124
4.2 Sugerencias	131
BIBLIOGRAFIA	133

INTRODUCCION

México es un país que atraviesa un proceso de cambio rápido y profundo, no sólo en la práctica cotidiana de la empresa y sus negocios sino también en sus hábitos, costumbres y en su sistema total de valores.

Por su estructura, México está considerado como un país en vías de desarrollo, lo que refleja una transformación estructural existente que propicia grandes y diversos cambios, por lo que nuevas generaciones de profesionistas se enfrentan a la modernización y avance tecnológico de nuestro tiempo.

Por tanto en ésta época de cambios la principal preocupación consiste en analizar los problemas que han de enfrentarse en las estructuras tanto sociales, políticas, económicas y administrativas. Estos problemas son de tipo conductual y administrativo de tal manera que deban estimularse de una manera firme los valores necesarios que partan del comportamiento humano y de la organización. Por tal razón, es necesario pensar que en el recurso humano se necesita que un buen dirigente de empresa tenga una visión

más amplia que le permita resolver los problemas de la organización.

Para el progreso y cambio es necesario introducir la justicia y la participación en las responsabilidades dentro de las relaciones humanas de la organización así para lograr las mejores condiciones de trabajo en la organización y adaptación a los cambios, apoyando al Desarrollo Organizacional y su implantación, como algo útil y necesario para aumentar al máximo posible los resultados globales obtenidos entre hombre-organización.

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Desarrollo Organizacional comprende los valores de la colaboración, autenticidad, confianza, apoyo y apertura, sin embargo esos valores chocan con las culturas que se caracterizan por una gran estructura, poco apoyo, intolerancia entre los conflictos, aversión al riesgo, es decir, los valores del desarrollo Organizacional no son compatibles con cualquier cultura de la organización. Para pensar en productividad es necesario tomar en cuenta a la persona misma con sus procesos humanos, pues las organizaciones están formadas precisamente por personas.

La productividad implica a la vez calidad, excelencia, servicio y rentabilidad, los cuales solo se podrán lograr a través de una nueva filosofía directiva que incluya los factores esenciales para la formación del "espíritu productivo" que todo ejecutivo debe pretender como tarea principal. Lo anterior nos da pauta para poder plantear la siguiente pregunta: ¿El resolver el problema de la productividad, y enfocándolo desde su raíz y equilibrando

las fuerzas de trabajo mediante lo técnico, producirá actitudes realmente productivas?

1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La aplicación del Desarrollo Organizacional a pesar de las diversas técnicas y herramientas que han surgido de la administración moderna de las empresas, ha venido siendo fundamental para el buen desempeño. El cambio cultural depende mucho de los valores que se pretenden alcanzar con el Desarrollo Organizacional, y es por eso que actualmente la nueva realidad empresarial ante los cambios de escenarios por la apertura comercial, la globalización de los mercados y la crisis de diciembre de 1994 en nuestro país, obliga a los empresarios de la pequeña empresa a implantar un programa de Desarrollo Organizacional cuya finalidad es cambiar la manera de trabajar, pensar, y actuar de todo el personal.

El gran reto de los empresarios es la modernización de sus procesos de producción y servicios, el factor de modernización es la gran limitante de los pequeños empresarios, así como la de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas de todos los consumidores se requiere una gran variedad de actividades empresariales y, la combinación de juicio, iniciativa, resolución y creatividad en una empresa por las autoridades y el personal de la misma.

Hoy sabemos que el éxito de cualquier empresa, depende de un gran número de personas. Uno de los principales requisitos en la actualidad para que un administrador tenga éxito es comprender a la gente que colabora con él y que éstos entiendan y comprendan los valores y la filosofía de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar las causas que provocan la diferencia de la actitud hacia el trabajo para invertir y modificar los valores, cultura, y conducta, para mejorar el desempeño laboral mediante la utilización del Desarrollo Organizacional con el mínimo de recursos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ilustrar la técnica del Desarrollo Organizacional con la sencillez y el detalle suficiente a los directivos para un claro entendimiento.
- Explicar como perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- Señalar los beneficios de la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional con el mínimo de recursos.

1.4 HIPOTESIS

Las pequeñas empresas no cuentan con un proceso de desarrollo organizacional con el mínimo de recursos de cómo enfrentar y dirigir los cambios.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Las pequeñas empresas no cuentan con una técnica de desarrollo organizacional de un proceso de cambio planeado.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

La aplicación del desarrollo organizacional con el mínimo de recursos describirá los pasos de cómo enfrentar y dirigir los cambios en la empresa.

1.6 DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES

❖ Empresario:

Persona que dirige cualquier empresa y la crea con el propósito de hacerla crecer y que corre el riesgo.

❖ Cambio organizacional

Proceso para modificar una organización, a fin de incrementar su efectividad organizacional.(1)

(1)Colunga Dávila Carlos. La administración del tercer milenio.Edit.Panorama.

❖ Proceso:

Una serie sistemática de acciones dirigida al logro de un objetivo. (2)

❖ Calidad de vida en el trabajo:

Es el establecimiento de las mejores condiciones laborales en que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y puedan, además hacer de él un espacio de creatividad y realización personal.

❖ Cultura Organizacional:

Percepción común que tienen los miembros de una organización; un sistema de significado compartido.

❖ Desarrollo Humano:

Proceso educativo a largo plazo para incrementar la efectividad, y optimizar las capacidades y habilidades del personal.

❖ Valores:

Convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del presente trabajo es descriptivo y el proceso de investigación es documental, en virtud de que se realizará la recolección, síntesis y comprensión de los datos que se recopilarán. La utilidad de la información permitirá la conceptualización del marco teórico que se llevará a cabo mediante el uso y aplicación de técnicas que facilitarán la labor de investigación en las fuentes de información.

La técnica de las fuentes documentales de investigación comprende la documental bibliográfica y la documental hemerográfica.

a) documental bibliográfica que comprende como fuente de información la biblioteca y el instrumento de recolección la ficha bibliográfica.

b) documental hemerográfica que como fuente de información es el centro de documentación y el instrumento de recolección empleado es la ficha hemerográfica de periódicos, revistas, folletos, obras de consulta y circulares.

Lo anterior confirma que el estudio es de investigación documental y que se estudiarán autores expertos en la materia del comportamiento humano y desarrollo organizacional.

1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Por ser una tesis de tipo documental no se especifica este punto sin embargo para efectos de estudio, la población será todas las empresas existentes en nuestro país, y la muestra es representada por las pequeñas empresas.

1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION

El instrumento de recolección de datos que se utilizará para registrar la información, que servirá para el análisis de las variables propuestas es la ficha bibliográfica y la ficha hemerográfica.

1.10 RECOPIACION DE DATOS

El procedimiento de recopilación de datos se realizará por medio de fichas bibliográficas y fichas hemerográficas, con el objeto de conocer diferentes conceptualizaciones y diversas técnicas de desarrollo organizacional y su contenido se aplicará a la redacción de toda la investigación para el presente trabajo de tesis.

1.11 PROCESO

El proceso de estudio se llevará a cabo a través de tres etapas:

- Explosión de conocimientos.- acopio de diversos libros, ya que cada día que pasa se añaden más conocimientos para tener una mejor conceptualización del tema de desarrollo organizacional.
- Recolección de folletos, revistas especializadas, obras de consultas, fichas para índices o abstractos para su análisis y evaluación de la información pertinente al tema.
- Se consultarán otras fuentes de información como Internet.

1.12 PROCEDIMIENTO

En este punto se describen las acciones que se realizaran a fin de obtener los datos para el estudio, y el procedimiento se describe en los siguientes puntos en forma operativa:

- Se harán visitas a las diferentes bibliotecas públicas y particulares, así como las bibliotecas de los diferentes centros universitarios.
- Se llevará a cabo de la misma manera visitas a las instalaciones como hemerotecas, periódico el financiero, centros estadísticos de información, así como dependencias gubernamentales de apoyo empresarial.

- La recolección de datos requerirá de un periodo aproximado de tres meses.

1.13 ANALISIS DE DATOS

El análisis de datos en el presente trabajo de tesis, consiste en recorrer los pasos utilizados en la investigación: objetivos, hipótesis, técnicas, instrumento, con el objeto de proporcionar respuestas a las interrogantes de la investigación, para la reducción y sintetización de los datos y analizar la dependencia o interdependencia de la variable propuesta, para proporcionar una respuesta aprobatoria ó disprobatoria de la hipótesis.

1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia que tiene el estudio en ésta investigación documental, comprende el conocimiento de las técnicas y beneficios del desarrollo organizacional para mejorar el ambiente de las pequeñas empresas en cuanto a productividad se refiere, y cómo el comportamiento organizacional se ocupa del estudio del que hacer de la gente en las empresas, y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa y el cómo minimizar los conflictos entre el personal y las autoridades de la empresa cuando se desarrolla e implementa un programa de desarrollo organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con la gente de una empresa, para producir normas de comportamiento.

1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Algunas de las limitaciones en la investigación documental en el presente trabajo de tesis, son que, en algunas bibliotecas no se pudieran encontrar libros y revistas actualizadas referente a su estudio, por la dinámica empresarial y las nuevas tendencias en los negocios por la globalización.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1.1 COMO TRABAJAR CON LAS PERSONAS

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 por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social 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 que la tecnología pone a su disposición.

Además, son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas escolares y otras metas que las personas desean alcanzar. La supervivencia de la sociedad moderna depende de las organizaciones.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias de la conducta, la administración y otras disciplinas. No existen métodos 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 esta dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.

- Como entender el 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. Los elementos clave en el comportamiento Organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el, (3)

(3)Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 4

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, estructura y tecnología. Además, estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

Personas.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que esta compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que si 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 éstas para servir a las organizaciones.(4)

Estructura.

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.

(4) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 4

Hay gerentes 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.(5)

Tecnología.

La tecnología mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y reúnen 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 que un hospital. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.(6)

Medio Ambiente.

Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado. No hay una sólo organización que sobreviva por sí sólo, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende miles de otros elementos. Todos éstos se incluyen mutuamente dentro de un sistema complejo, que se convierte en un estilo de vida para las personas.

(5) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 4

(6) idem

Las organizaciones individuales, tales como una fábrica o una escuela, no pueden escapar a su influencia de éste ambiente exterior, porque influye en la conducta de las personas, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder. Se debe tomar en consideración cuando se estudia el comportamiento humano dentro de las organizaciones.(7)

El punto de vista administrativo.

Todas las persona que pertenecen a las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. El oficinista, el operador de una máquina y el gerente trabajan con personas y, por ello, influyen en la calidad de vida que se desarrolla dentro de una organización. Sin embargo, los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que son los que toman decisiones que afectan a la multitud de personas en todas las organizaciones.

Los gerentes representan al sistema administrativo o gerencial, y su papel es usar el comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un clima en el que las personas se sientan motivadas, colaboren y se conviertan en elementos más eficientes.

(7) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 5

Cuando el clima de la organización es el adecuado, se convierte en un sistema de recompensas triple en el que se satisfacen los objetivos humanos, los de la organización y los sociales.

Las personas encuentran más gozo en el trabajo también un éxito más sobresaliente porque su trabajo se está realizando de un modo más eficiente. Mejora la calidad y los costos disminuyen. Es probable que quien más se beneficie con el sistema de la triple recompensa sea la sociedad misma, porque recibe mejores productos y servicios, ciudadanos más conscientes y un clima de cooperación y progreso. Dicho de otra manera, con ésta clase de desempeño todos salen ganando y nadie pierde.

- Orígenes históricos.

Mayo y Roethlisberger.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne.

Mayo y Roethlisberger, llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una

situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos obstaculizaban a veces la producción, de manera que era preciso eliminarlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó Comportamiento Organizacional. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

La investigación Mayo-Roethlisberger ha recibido fuertes críticas por no haber sido debidamente controlada e interpretada; pero sus conceptos básicos, como por ejemplo, un sistema social dentro del ambiente del trabajo, han resistido la prueba del tiempo. El punto importante es que se trataba de una nueva investigación sustancial en torno a la conducta humana en el trabajo, y su influencia se difundió ampliamente.

Teoría "X" y teoría "Y".

La teoría "X" y la teoría "Y", de Douglas McGregor, publicada inicialmente en 1957, ejerció una poderosa influencia para madurar el comportamiento organizacional. Estas dos teorías establecen una distinción entre las suposiciones tradicionales y autocráticas de las personas (teoría "X") y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (teoría "Y"). La utilidad de las teorías de

McGregor se basa en el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas fluyen directamente según sea la teoría sobre conducta humana que sostengan los gerentes. Dicho de otra manera, la filosofía rige la práctica. Las prácticas de personal de la administración, la toma de decisiones, las prácticas de operación e incluso el diseño de la organización misma, parten de las suposiciones basadas en la conducta humana. McGregor señaló que la teoría "X" era el conjunto de suposiciones sostenidas por la mayoría de los gerentes en aquella época. Incluso a pesar de que no definían en forma explícita sus suposiciones, las sostenían implícitamente, ya que el género de acciones que tomaban se derivaba de la teoría "X".

La teoría "X" implica un método autocrático para la administración, la Teoría "X" presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por el trabajo y tratan de evitarlo en todo lo que pueden. Se ocupan de restringirlo porque son perezosos e indolentes y tienen escasas ambiciones, por lo cual evitarán la responsabilidad a toda costa.

Según esa teoría, los trabajadores son egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y se resisten al cambio. Las recompensas comunes otorgadas por las organizaciones no son suficientes para contrarrestar su desagrado por el trabajo, de manera que la única forma en que la gerencia asegura un desempeño destacado del empleado es ejerciendo coacción, control y amenaza sobre ellos. Aunque los gerentes niegan tener ésta opinión de las

personas, sus acciones demuestran que la teoría "X" es la suposición típica que tienen de sus empleados.

La teoría "Y" implica un método humanista y de apoyo para dirigir a las personas. Supone que las personas no son perezosas e indolentes y que cualquier apatía que den en éste sentido es el resultado de sus experiencias con las organizaciones, pero que si la administración proporciona un ambiente adecuado para liberar su potencial, el trabajo les será tan natural como el juego y el descanso. En éstas condiciones ejercitarán la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos propuestos.

El papel del administrador o gerente es brindar un ambiente en el que el potencial de las personas se pueda liberar en el desempeño de su trabajo.

El argumento de McGregor fué que la administración había hecho caso omiso de las realidades sobre las personas, basándose en un conjunto de suposiciones decadentes con respecto a ellos porque se adhería a la teoría "X", cuando en realidad la mayoría de las personas se acercaban más bien a la teoría "Y". McGregor reconocía la existencia de diferencias importantes entre las personas, por lo cual algunas se acercaban más a la teoría "X", pero la gran mayoría posee parte del potencial de la teoría "Y" que es factible desarrollar.

Los gerentes han ignorado este potencial, por lo cual sus normas y prácticas no lograron hacerlo evolucionar. El resultado fué que muchas personas consideraron al trabajo

como una maldición impuesta a la humanidad, y no como una oportunidad para crecer y alcanzar satisfacción. Era preciso que la administración cambiara y adoptara una teoría totalmente nueva con respecto a las personas; la teoría "Y". Las ideas de McGregor se convirtieron en un tema común en las salas de conferencias universitarias, salas de juntas de consejos, conferencias profesionales y comidas de negocios, ayudaron a aclarar la dirección del nuevo campo del comportamiento organizacional y lo impulsaron hacia la madurez que necesitaba. Hacia la década de 1960, el comportamiento organizacional se estableció con toda firmeza como disciplina real.

- Naturaleza de las personas.

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

Diferencias individuales Las personas tienen mucho en común (se alteran o se lamentan por la pérdida de un ser amado); pero cada persona del mundo es individualmente distinta.

Debido a las diferencias individuales, la filosofía del comportamiento organizacional, al igual que la filosofía de la política democrática, comienza con el individuo. Solo una persona puede adoptar la responsabilidad y tomar decisiones; por definición un grupo no puede hacerlo, ya que carece de poder a menos que actúen los individuos que lo componen.

Las personas como un todo Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar solo 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. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. 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 piensan que deben 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 ó las puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido obviamente, la trayectoria que se encamina hacia una mayor satisfacción de las necesidades es el camino más adecuado.

La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sienten motivadas.

El valor de la persona (dignidad humana) Este concepto es de un orden distinto del de los otros tres, porque se trata más bien de una filosofía ética, que de una conclusión científica. Dicho concepto confirma que las personas deben tratarse de una manera distinta a los demás factores de producción porque pertenecen a un orden más elevado dentro del universo.

Reconoce que, puesto que las personas son de un orden superior, éstas desean ser tratadas con respeto y dignidad que, por supuesto, es la manera de hacerlo. No importa lo simple que sea algún trabajo; siempre las personas que lo desempeñan son merecedoras de respeto y el reconocimiento correspondiente por sus aspiraciones y habilidades singulares. El concepto de la dignidad humana rechaza la idea anticuada de utilizar a los empleados con herramientas económicas.

La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad confirmada por la experiencia de las personas de todas las edades. Se relaciona con las consecuencias de nuestros actos para nosotros mismos y los que nos rodean, reconoce que la vida tiene un propósito general y acepta la integridad interna de cada individuo. Puesto que el comportamiento organizacional se asocia siempre con las

personas, la filosofía ética está involucrada de una u otra manera en cada acción. Las decisiones humanas no pueden ni deben considerarse al margen de los valores.

- Naturaleza de las organizaciones.

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son las que se tratan de sistemas sociales y que están constituidas basándose en el 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, existen dos tipos de sistemas sociales, lado a lado dentro de las organizaciones. Uno de ellos el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es de cambio dinámico y no se trata de 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.

La idea de un sistema social proporciona un marco de referencia para analizar los temas del comportamiento organizacional. Ayuda a entender y manejar con soltura los problemas de conducta de la misma.

Interés mutuo El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición: "las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones". Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y se 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 éstos 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 suministra una meta superordenada que unifica la gran variedad de necesidades individuales estimulando la adhesión de las personas a las organizaciones. ¡el resultado es que las personas se sientan impulsadas a enfrentarse a los problemas organizacionales, más que a enfrentarse unos con otros!

Comportamiento organizacional integral.

El estudio de los seis conceptos fundamentales del comportamiento organizacional proporciona un concepto integrador del tema. El comportamiento organizacional integrador interpreta las relaciones personas-organización en función de la persona completa, el grupo total, la organización global y el sistema social como un todo. Para

tratar de entender al mayor número posible de factores que influyen en la conducta de las personas, es preciso tener una perspectiva general. Los temas se analizan en función de la situación total que los afecta, más que en términos de un acontecimiento o sistema aislado.

2.1.2 SISTEMAS SOCIALES

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras. Cada grupo pequeño es un subsistema dentro de grupos mayores que a su vez son subsistemas de otros grupos más grandes aún, y así sucesivamente, hasta abarcar la población total del mundo. (8)

Dentro de una sólo organización, el sistema social se compone de todas las personas que ésta comprende y la forma en que se relacionan entre sí y con el mundo exterior.

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. Se registra un movimiento constante en cada organización; pero ocurre de tal manera que se conserva en equilibrio funcional del sistema. Éste es como un mar en el que existe un movimiento continuo, pero sin que se cambie notablemente el carácter esencial del mar.

(8) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 24

Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, éstos se absorben por medio de los ajustes internos y se reinstaura el equilibrio. Por otro lado, los cambios importantes o una serie de cambios rápidos puede provocar el desequilibrio de una organización, reduciendo gravemente su vigor mientras no recupere un nuevo equilibrio. En cierto sentido, cuando se encuentran en desequilibrio, sus partes chocan unas con otras en lugar de moverse armoniosamente.

Contratos psicológicos y económicos.

Cuando el empleado se une a una organización, se establece un contrato psicológico de palabra aunque en general no es un acto consciente, este contrato es una adición al acuerdo económico que habla sobre salarios y condiciones de trabajo. El contrato económico define las condiciones de cada participación psicológica del empleado con el sistema, los empleados acuerdan con ceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero, a su vez, demandan algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, un trato humano, relaciones favorables con las personas y apoyo para alcanzar sus metas.

Si la organización solo descubre el contrato económico y no el psicológico, los empleados tienden a manifestar una satisfacción y un desempeño limitado a causa de que sus metas no se están satisfaciendo. Por el contrario, si se llenan tanto las expectativas psicológicas como económicas, tienden a mostrarse felices, permanecen con la organización y se convierten en trabajadores sobresalientes.

Cultura.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión o misión de lo que debe ser ella. No están atados a la costumbre ni a ideología alguna. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

Shock cultural.

Las personas se acostumbran a depender de su cultura, que les brinda estabilidad y seguridad, porque entiende lo que está sucediendo en su comunidad y saben cómo responder ante tales sucesos. No obstante, si se transfieren a otra cultura pueden experimentar ciertos grados de *shock* cultural. El *shock* cultural es un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad provocado por lo extraño del nuevo ambiente en que se encuentra la persona. Existe preocupación por no saber cómo actuar y pierde la confianza en sí misma cuando ofrece una respuesta equivocada. La cultura distinta

no es un caos conductual, sino que se trata de una estructura sistemática de patrones conductuales.

La nueva cultura se entenderá si las personas ó empleados presentan una actitud receptiva adecuada; pero es necesario reconocer que es distinta y que las diferencias constituyen una tensión para los recién llegados, sea cual fuere su grado de adaptabilidad; en ocasiones, la tensión llega a ser tan grande que resulta inconveniente que el empleado prosiga con el cambio.

La ética en el trabajo.

Durante muchos años la cultura del mundo occidental ha hecho hincapié en el trabajo como una actividad deseable y satisfactoria. Esta actitud tiene también ésta misma fuerza en regiones de Asia tales como Japón. El resultado es que crea una ética de trabajo para muchas personas, lo que significa que lo consideran como el interés central de su vida y una meta muy importante en su existencia. Tienden a amar sus trabajos y a obtener satisfacción de ellos. Por lo común, muestran una dedicación más firme por las organizaciones y sus metas, que otros empleados; éstas características de la ética en el trabajo tienen un atractivo para los patrones.

Tendencias en la ética del trabajo.

La ética del trabajo tiene una influencia importante de Estados Unidos, pero ha entrado en decadencia a partir de la década de 1930. Una de las razones es que los cambios sociales durante las décadas de 1950 y 1960 hacían hincapié en otros valores atractivos, como por ejemplo, el descanso y

la interacción social. Otra razón es que se produjeron cambios en la política social y en las leyes fiscales, de manera que las personas sintieron que restringían sus incentivos e incluso se penalizaba el trabajo arduo y el éxito.

La decadencia en la ética del trabajo es particularmente evidente en las diferentes actitudes en el empleo observadas en trabajadores de mayor y menor edad. Aunque la laguna entre los dos grupos no es grande, las encuestas confirman que los trabajadores más jóvenes abrigan nuevos valores de trabajo.

Patrones de motivación.

La cultura tiende a desarrollar en cada persona ciertos *patrones de motivación*, que son las actitudes que afectan a la forma en que las personas perciben sus empleos e incluso la vida en general. Hay cuatro patrones de motivación que son particularmente importantes, a saber: logro, afiliación, competencia y poder.

a) Motivación del logro. La motivación del logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Gran parte del interés en éste campo se generó por la investigación de David C. McClelland. examinó los patrones de motivación que se destacaban en escuelas, libros y familias de diferentes naciones, sus estudios revelaron que los patrones de motivación de las personas tienden a concordar con el ambiente cultural en el que crecieron.

También descubrió que las naciones que contaban con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal tendían a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, de suerte que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes. En algunas naciones hay uno o dos patrones de motivación que tiende a predominar entre los trabajadores, debido a que éstos crecieron con antecedentes culturales similares.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo *per se*. No experimentan una "sed de dinero" particularmente fuerte, aunque pueden adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabajan gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

b) Motivación por afiliación. La motivación por afiliación es un impulso que tiende a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro ó el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrará la manera en que éstos dos patrones influyen en la conducta; los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración. Las personas motivadas por el triunfo eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los

sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación seleccionan a amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre amigos, y buscan la libertad en el trabajo para tener esta clase de contactos en el empleo.

c) La motivación por competencia. La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad, los empleados que siguen ésta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio en su trabajo y crecimiento profesional. Tienden a realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando éstos realizan trabajos deficientes. De hecho su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

d) Motivación por poder. La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones.

Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de instituciones de éxito.

Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por éste factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder institucional más que hacia el personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, éstas personas buscan el poder através de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder organizacional.

El conocimiento de los patrones de motivación ayuda a la administración a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Por lo tanto puede relacionarse con ellos de un modo distinto de acuerdo con sus patrones de motivación personal.

Responsabilidad social.

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. Dicho de una manera sencilla, significa que las organizaciones deben funcionar como partes de un sistema social de mayor envergadura porque, de hecho, forman parte del mismo. Estos valores se aplican a todas las

organizaciones, ya sea que se trate de empresas, organismos laborales, gobierno o algún otro tipo. Cada uno de ellos afecta a la sociedad en formas positivas y negativas.

Papel (Role).

El papel es un patrón de acciones que se espera de una persona en el cumplimiento de sus actividades asociadas con otras. El papel refleja la posición de una persona dentro del sistema social, incluyendo sus derechos y obligaciones el poder y la responsabilidad. Para poder interactuar unos con otros, las personas necesitan anticipar de alguna forma la conducta de los demás, el papel desempeña ésta función en el sistema social; una persona desempeña papeles tanto en el trabajo como fuera de él.(9)

Percepciones del papel.

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 papeles, 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.

(9) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 34

Conflictos 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.

Ambigüedad de los papeles.

Cuando los papeles se definen en forma inadecuada o se desconocen sustancialmente, se produce una *ambigüedad de papeles*, debido a que las personas no se sienten seguras de la forma en que deben actuar en situaciones de índole especial. Cuando existe conflicto y ambigüedad de papeles, casi siempre se produce una pérdida de satisfacción en el empleo y quedan necesidades sin satisfacer. Por otro lado, los empleados tienden a sentirse más satisfechos con sus trabajos cuando sus papeles están nítidamente definidos. La mejor comprensión de sus papeles ayuda a que las personas sepan lo que otras esperan de ellos y cómo deben actuar. Si existe cualquier mal interpretación de los papeles cuando la gente interactúa, es muy probable que se originen problemas.

Posición social (status).

La *posición social* es el nivel social de una persona dentro de un grupo. Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, honor y aceptación concedidos a una persona. (10)

(10) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 37

Dentro de los grupos, las diferencias en las posiciones sociales se han reconocido obviamente desde los albores de la civilización. Siempre que la gente se ha reunido en grupos, tienden a aparecer distinciones de posición, las cuales permiten que las personas afirmen las características y las diferentes habilidades de cada miembro del grupo. Los individuos se unen entre sí en sistemas de *posición*, o *jerarquías de posición social* que definen su nivel con relación tal de otros miembros del grupo. Si se sienten profundamente intranquilos por lo que toca a su posición social, se dice que tienen ansiedad de *status*, la pérdida de *status*, llamada a veces "pérdida de prestigio" o "quedar mal", es un suceso grave para la persona común. Por lo tanto, las personas adquieren una gran responsabilidad para proteger y mejorar su posición.

Puesto que el *status* es importante para las personas, trabajarán arduamente para merecerlo. Si se puede enlazar con acciones que acerquen la compañía, a las metas fijadas, los empleados tendrán una fuerte motivación para dar apoyo a la empresa.

Relaciones de posición social.

Por lo general, las personas de posición social elevada 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, la posición social más alta 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 posición más elevada.

En una organización de trabajo, la posición crea un sistema mediante el cual las personas se relacionan entre sí en el curso de su trabajo. Sin él, tenderían a sentirse confundidos y a pasar gran parte de su tiempo tratando de aprender a trabajar junto con los demás. Aunque a veces se abusa de la posición social, normalmente es benéfica porque facilita la cooperación interpersonal.

Causas de la posición social.

Las causas de la posición social son innumerables; pero en una situación típica de trabajo existen varias que se identifican con suma facilidad. La educación y el nivel del empleo son causas importantes de una posición más elevada.

La habilidad de una persona, las características del empleo y el tipo de trabajo se encuentran también entre las causas primordiales de la posición social.

Otra de las causas de la posición social son la magnitud del pago, la antigüedad y la edad. El pago proporciona el reconocimiento económico y una oportunidad para tener algunas de las comodidades de la vida, por ejemplo, los viajes. Con frecuencia la antigüedad y la edad le confieren a la persona ciertos privilegios tales como ser el primero en seleccionar sus fechas de vacaciones. El método de pago (por hora en comparación a salario) y las

condiciones de trabajo brindan también importantes distinciones de posición social como por ejemplo, los llamados empleos de operario (cuello azul) y de oficina (cuello blanco).

Símbolos de posición social.

El sistema de *status* alcanza su máxima expresión con los símbolos. Se trata de elementos visibles y exteriores que se relacionan con una persona o un sitio de trabajo, y sirven como evidencia de nivel social. Existen en la oficina, el taller, el almacén, la refinería o donde quiera que se congreguen grupos de trabajo. Sobre todo se destacan entre los diferentes niveles gerenciales, porque cada nivel sucesivo tiene usualmente la autoridad para proveerse de un ambiente un poco distinto de los de las personas que se encuentran un tanto más abajo en la estructura.

Es probable que alguien piense que toda ésta preocupación por los símbolos de posición es algo divertido; pero a decir verdad, se trata de una cuestión muy seria, puede poner en peligro la satisfacción en el empleo porque a los trabajadores se les niegue un símbolo determinado y piensen que esto es razón suficiente para mostrarse malhumorados y nerviosos. Por ejemplo, cuando un empleado presta una atención exagerada a dichos símbolos de posición, se manifiestan evidencias de ansiedad por la posición, lo que exige la atención de la gerencia.

Muchas organizaciones tienen una política según la cual, las personas de igual jerarquía dentro del departamento deben recibir más o menos los mismos símbolos

de posición. Puede haber alguna variación entre departamentos, por ejemplo producción y ventas, debido a que sus actividades difieren entre sí y las jerarquías no son directamente comparables. En cualquier caso, los gerentes deben enfrentarse al hecho de que existen diferencias en la posición y que éstas se deben resolver con mucho tacto. Los gerentes gozan del poder de influenciar y controlar hasta cierto punto las relaciones de posición. ¡La organización confiere cierto *status* y también puede retirar parte de él!.

Importancia de la posición social.

Desde varios puntos de vista, el *status* es importante para el comportamiento organizacional. Con frecuencia constituye una fuente de problemas y conflictos para los empleados que la administración debe resolver, influye en las clases de transferencias que un empleado aceptará, ayuda a determinar quién será el líder informal del grupo y, definitivamente, sirve para motivar para quienes tratan de avanzar dentro de la organización. Hay personas que ambicionan ciertas posiciones y desean alcanzar un trabajo de mayor jerarquía sean cuales fuere sus demás condiciones.

A éstas personas se les alienta a que se preparen para ocupar puestos más elevados para poder hacer que se sientan recompensados.

2.1.3 SATISFACCION EN EL EMPLEO

Uno de los síntomas más confiables del deterioro de las condiciones de una organización, es la escasa satisfacción en el empleo. En sus formas más graves se manifiestan en

paros, reducciones en el ritmo del trabajo, ausencia y excesiva rotación de personal. El desempeño deficiente, los problemas de disciplina y otras dificultades suelen ser también parte del malestar que experimentan los empleados.

Por otro lado, el hecho de tener una gran satisfacción en el empleo alienta el ánimo de los administradores porque tiende a relacionarse con condiciones positivas, que es lo que ellos buscan. Aunque la satisfacción profunda en el empleo es la marca distintiva de una organización bien administrada, no se puede generar a la fuerza y mucho menos compararse, esencialmente, se trata del resultado de un manejo eficaz del comportamiento de parte de la administración. Es la medida del progreso logrado para desarrollar un mejor clima humano dentro de la organización.

Naturaleza de la satisfacción en el empleo.

¿ qué es la satisfacción en el empleo?

La satisfacción en el empleo es la perspectiva favorable o desfavorable que lo empleados tienen en su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que éste ofrece. Puesto que la satisfacción en el trabajo se relaciona con las expectativas, también se asocia con la teoría de equidad, el contrato psicológico y la motivación, que ya se hicieron mención en éste trabajo. (11)

(11) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 88

La satisfacción en el empleo puede referirse ya sea a una persona o a un grupo, también puede referirse a partes del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque la satisfacción general en el empleo de un individuo sea elevada, es probable que no se sienta muy satisfecho por su plan de vacaciones.

Así como la salud es importante porque representa las condiciones físicas generales, la satisfacción en el empleo lo es porque simboliza las condiciones humanas generales. Este aspecto exige atención, diagnóstico y tratamiento, tal y como sucede con la salud. La satisfacción en el empleo forma parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio ambiente exterior afecta los sentimientos que pueda tener la persona sobre el trabajo. Del mismo modo, la satisfacción influye en la satisfacción que se obtiene en general de la existencia. El resultado es que la satisfacción brota de un conjunto complejo de circunstancias como sucede con la motivación.

La satisfacción en el empleo es dinámica, los gerentes no pueden establecer un alto nivel de satisfacción en el trabajo en un momento dado, y luego olvidarse de ello durante varios años. Esta satisfacción suele desaparecer tan rápidamente como se logró y en ocasiones con mayor celeridad aún de manera que es preciso sostenerla semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

Satisfacción y desempeño en el trabajo.

Durante muchos años se supuso que la satisfacción conducía a un gran desempeño ó a una gran actuación del

empleado en su trabajo, pero ésta suposición no es válida. Hay trabajadores satisfechos que como productores pueden resultar excelentes, deficientes o sólo promedio. La relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple consideración de que la "satisfacción conduce a un buen desempeño". Como lo sugiere el modelo de motivación-higiene de Herzberg, la satisfacción no es típicamente un motivador fuerte.

La relación más exacta es que el buen desempeño genera una mayor satisfacción en el trabajo lo que, a su vez, se convierte en una retroalimentación que influye en la actuación futura. Cuando las personas se desenvuelven bien, es probable que obtengan una mayor satisfacción de sus trabajos.

Cuando se obtienen recompensas por un trabajo, y éstas se consideran justas y equitativas, se desarrolla una mayor satisfacción debido a que los empleados sienten que están recibiendo recompensas en proporción a su rendimiento. Por otro lado, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño ofrecido, casi siempre se genera un caso de insatisfacción; en cualquiera de ambos eventos, el nivel de satisfacción de la persona se convierte en una retroalimentación que afecta el desempeño futuro, de suerte que el resultado es un circuito de retroalimentación que relaciona el rendimiento con la satisfacción, que opera continuamente.

Satisfacción en el empleo y variables del empleado.

La satisfacción en el trabajo se relaciona con algunas de las variables más importantes del empleado, como por ejemplo la rotación del personal, el ausentismo, la edad, la ocupación y el tamaño de la organización en que se trabaja.

a) Rotación de personal Como sería de esperarse, una mayor satisfacción en el empleo se relaciona con una menor rotación de personal. Mientras más satisfechos se encuentren los empleados, tanto más tenderán a permanecer en sus trabajos y viceversa, los empleados menos satisfechos son los que cambian más a menudo de trabajo, tienden con mayor frecuencia a dejar a sus patrones y buscan pastos más verdes en otros sitios, mientras que sus compañeros más satisfechos conservan sus empleos.

b) Ausentismo En el caso de las ausencias se aplica una relación similar; los empleados que sienten menos satisfacción tienden a faltar con mayor frecuencia, no es que necesariamente planeen ausentarse, sino que cuando se presenta alguna razón para hacerlo, el empleado insatisfecho encuentra fácil aceptar dicha razón.

c) Edad A medida que aumenta la edad de los trabajadores, éstos tienden a mostrarse ligeramente más satisfechos en sus empleos. Hay varias razones para ello; por ejemplo éstos trabajadores tienen menos expectativas y mejor adaptación en su situación de trabajo debido a la experiencia adquirida en él. Por otro lado, los trabajadores más jóvenes tienden a sentirse menos satisfechos porque abrigan grandes expectativas y porque no están tan bien adaptados, además de

la existencia de otras causas adicionales, existen excepciones, pero la tendencia general es que a mayor edad se observa una mayor satisfacción en el empleo.

d) Nivel ocupacional Las personas que tienen ocupaciones de más alto nivel tienden a sentirse más satisfechas con sus empleos. Por lo general reciben mejor pago, disfrutan mejores condiciones de trabajo y aprovechan en forma más plena sus capacidades, por lo cual tienen buenas razones para sentirse más satisfechos. El resultado es que los gerentes y los profesionales se encuentran usualmente más satisfechos que los trabajadores calificados, y éstos a su vez tienden a mostrarse más contentos que los semicalificados o no calificados.

El nivel de la ocupación se relaciona más firmemente con la satisfacción en el trabajo, que la edad. Los que laboran en los niveles ocupacionales altos se encuentran considerablemente más complacidos que los trabajadores no calificados.

e) Tamaño de la organización Con frecuencia, el tamaño de la organización se relaciona en forma inversa con la satisfacción en el trabajo. El término "tamaño de la organización" se refiere a la magnitud de una unidad de operación, por ejemplo, una sucursal, más que toda la corporación o a una unidad gubernamental.

A medida que la organización aumenta de tamaño la satisfacción en el trabajo tiende a declinar moderadamente, a menos que se apliquen acciones correctivas para

contrarrestar dicha tendencia. Sin esta acción correctiva, las grandes organizaciones tienden a anular a las personas y a interrumpir procesos de apoyo tales como la comunicación, la coordinación y la participación. Debido a que el poder de la toma de decisiones está tan alejado de los empleados, éstos comienzan a sentir que pierden control de los hechos que los afectan. El ambiente de trabajo pierde también elementos de intimidad personal, amistad y equipos de trabajo pequeños, elementos que son importantes para la satisfacción de muchas personas.

Beneficios de los estudios sobre la satisfacción en el empleo.

Las encuestas sobre la satisfacción en el empleo producen resultados neutros y negativos cuando se ejecutan deficientemente, pero por lo general proporcionan diversos beneficios. Los beneficios esperados se producen casi siempre cuando se satisfacen las siguientes condiciones:

- a) La administración se interesa profundamente en la encuesta.
- b) La encuesta está diseñada como una expresión de las necesidades y los objetivos tanto de la gerencia como de los empleados.
- c) La encuesta se aplica en forma correcta.
- d) La gerencia realiza una labor de seguimiento y se toman medidas para comunicar y utilizar los resultados.

Satisfacción general en el empleo Uno de los beneficios de las encuestas es que dan a la gerencia una indicación de los

niveles generales de satisfacción dentro de la compañía; revelan también campos concretos de satisfacción o insatisfacción e identifican grupos particulares de empleados, en otras palabras, la encuesta manifiesta lo que los empleados sienten con respecto a sus trabajos, en qué parte de sus labores concentran estos sentimientos, qué departamentos se ven afectados y cuáles personas están involucradas, ejemplo, supervisores, empleados, personal administrativo especial, etc. La encuesta es un instrumento de diagnóstico poderoso para valorar los problemas de los trabajadores.

Comunicación Otro de los beneficios es la valiosa comunicación que brinda la encuesta sobre la satisfacción en el empleo. La comunicación fluye en todas las direcciones cuando se planea la encuesta, se aplica y se analizan sus resultados. La comunicación ascendente resulta especialmente fructífera cuando los empleados se sienten alentados a comentar sobre lo que piensan, en lugar de verse simplemente limitados a contestar preguntas sobre lo que piensa la gerencia.

Actitudes mejoradas Uno de los beneficios resultantes, que a menudo es inesperado, es el mejoramiento en las actitudes. Para algunos, la encuesta es válvula de seguridad, una liberación emocional, una oportunidad para quitarse cierto peso de encima. Para otros la encuesta es una expresión tangible del interés de la gerencia por el bienestar de los empleados, lo que les brinda una razón adicional para tener un mejor sentimiento hacia la administración.

Necesidades de capacitación Las encuestas sobre la satisfacción en el empleo son medios útiles para determinar ciertas necesidades de capacitación. Por lo común, los empleados tienen la oportunidad de informar en que medida sus supervisores desempeñan correctamente ciertos aspectos de sus tareas, como por ejemplo la delegación del trabajo y la comunicación de instrucciones adecuadas. En forma indirecta, esto revela el tipo de capacitación que requieren algunos grupos diferentes de supervisores.

Beneficios sindicales Las encuestas suelen beneficiar también a los sindicatos, tanto la gerencia como el sindicato discuten a menudo sobre lo que desea el empleado; pero ninguno de ellos lo sabe a ciencia cierta.

La encuesta sobre la satisfacción en el empleo es una de las maneras de descubrir esta situación, los sindicatos rara vez se oponen a las encuestas y de vez en cuando las apoyan, cuando saben que ellos recibirán su parte de información.

2.1.4 CLIMA Y MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa; el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Se trata de un concepto de sistemas.

Cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tiene del clima en la organización.

Valores incrementales.

Los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización. La economía se relaciona con la asignación de recursos escasos. Los valores económicos son esencialmente de *asignación*; pero los valores humanos son en principio *incrementales*; dicho de otra manera, se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida.

Existen excepciones a la naturaleza incremental del clima debido a que muchos de los sucesos de una organización son de asignación. Sin embargo, en su aspecto fundamental, el clima de la organización es de índole incremental, por ejemplo se puede tener suficiente satisfacción en el trabajo para todos los empleados, de hecho, algunos grupos han logrado un alto sentido de cooperación y plena satisfacción en el trabajo para cada uno de sus miembros.

Elementos de un clima favorable.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y desfavorable. Tanto patronos como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable y son los que se especifican a continuación:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- Comunicación, ascendente, y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- Presiones razonables del empleo
- Oportunidad
- Controles razonables, estructura y burocracia
- Compromiso del empleado; participación

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios y buscan también la responsabilidad, como se puso de manifiesto con el modelo de motivación-higiene.

Buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Modelos de comportamiento organizacional.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que promueven. Estas diferencias se promueven sustancialmente gracias a distintos *modelos de comportamiento organizacional* que predominan en el criterio general de cada entidad.

El modelo que aplica un gerente conduce casi siempre a ciertas suposiciones sobre la gente y a determinadas suposiciones de los sucesos. Por consiguiente, la teoría fundamental es una guía inconsciente por la conducta gerencial. Finalmente los gerentes tienden a actuar en congruencia con su razonamiento, lo que significa que el modelo básico que prevalece en la administración de una organización es el que determina el clima de esa empresa, por ésta razón son importantes los modelos de comportamiento.

El Modelo autocrático.

El modelo autocrático está profundamente arraigado en la historia, y se convirtió en el modelo prevaleciente durante la revolución industrial, éste modelo se basa en el poder, obedecer reglas; se trata de un sistema de amenazas que se basa en la motivación negativa respaldada por el poder.

En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de orden a las personas a quienes se aplica. En condiciones autocráticas se orienta al empleado la obediencia al patrón y no a 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 modelo autocrático es una manera útil de efectuar el trabajo, por lo cual no podemos apresurarnos a condenarlo en forma absoluta. Obtiene resultados aunque por lo común son de un nivel moderado, y su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.(12)

El modelo de custodia.

El éxito del modelo de custodia depende de los recursos económicos. Si una organización carece de la riqueza necesaria para ofrecer pensiones y pagar otros beneficios, no puede aplicar este modelo. La orientación gerencial resultante se encauza hacia el dinero para pagar el costo de los beneficios. Puesto que las necesidades físicas de los empleados ya están más o menos satisfechas, el patrón toma las necesidades de *seguridad* de segundo nivel como fuerza de motivación.

El modelo de custodia genera la dependencia del empleado en función de la organización.

(12) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 119

En lugar de depender de su patrón para obtener el pan cotidiano, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo tocante a su seguridad y bienestar. Este modelo destaca las recompensas económicas y las prestaciones adicionales. El empleado adquiere una preocupación psicológica por los factores de *conservación o mantenimiento* del empleo, como lo describe el modelo de motivación mantenimiento de Herzberg.

El modelo de custodia 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 y los factores de mantenimiento. Su gran ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; pero también padece de deficiencias, la más evidente de éstas últimas es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar éstas últimas a un nivel más elevado.

La búsqueda de un mejor sistema no es una condena al modelo de custodia como un todo, sino más bien a la suposición de que constituye "la respuesta final", la manera más adecuada para motivar a los empleados. (13)

El modelo de apoyo.

El modelo de apoyo depende del *liderazgo*, en lugar de hacer del poder o el dinero.

(13) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 120,121

A través del liderazgo, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a 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 organización, sino que se tornan así debido a un clima que los apoya debidamente en su trabajo.

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. Se sentirán más firmemente motivados que con los modelos antes citados, por que sus necesidades de más alto orden se satisfacen mejor.

El modelo de apoyo tiende a ser particularmente eficaz en naciones ricas con una tecnología compleja, porque está orientada hacia las necesidades de más alto orden. No es el mejor modelo para aplicarse en países menos desarrollados debido a que las estructuras de necesidades de sus empleados se ubican con frecuencia a niveles más bajos, y sus condiciones sociales son distintas. (14)

El modelo colegiado.

El término "colegiado" se relaciona con un cuerpo de personas que tienen un propósito común, es decir, se trata de un concepto de equipo.

(14) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 121,122,123

El modelo colegiado es útil sobre todo en laboratorios de investigación y ambientes de trabajo similares, y también está evolucionando gradualmente hasta llegar a otras situaciones de empleo.

El modelo colegiado tiene cierta aplicación en el trabajo fabril y de oficina, a pesar de que es más difícil de aplicar en estos sitios, debido a que casi siempre prevalece en ellos un ambiente de trabajo más rígido.

Existe una relación de contingencias en la que el modelo colegiado tiende a ser más útil en trabajos no programados, en un ambiente intelectual y con una libertad considerable de acción.

El modelo colegiado depende de que el gerente desarrolle un sentimiento de *sociedad* con los empleados. El resultado es que éstos se sienten necesarios y útiles, sienten que los gerentes realizan también su propia contribución de modo que es fácil aceptar y respetar sus papeles dentro de la organización. Consideran que éstos son colaboradores conjuntos más que jefes. El resultado psicológico del método colegiado para el empleado es la *autodisciplina*. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para tener un desempeño en el equipo. En esta clase de ambiente, los empleados experimentan casi siempre cierto grado de satisfacción, de contribución valedera, de *autorealización* o *actualización*, incluso a pesar de que la cantidad suele ser molesta en algunas situaciones. (15)

Utilización de todos los modelos.

Aunque un modelo puede ser el más utilizado en un punto determinado del tiempo, siempre existen aplicaciones apropiadas para los demás. Los gerentes tienen muy diversos conocimientos y habilidades; las expectativas de los papeles de los empleados difieren de los empleados de acuerdo con la historia cultural; las políticas y formas de vida son distintas entre las organizaciones y, quizá lo más importante de todo, las condiciones en el trabajo suelen ser diferentes. Algunos empleos requieren un trabajo rutinario, de poca capacitación y muy programado, primordialmente determinado por una autoridad superior que ofrece, en principio, recompensas y seguridad materiales (condiciones autocráticas y de custodia).

Otros trabajos serán intelectuales y de tipo no programado, exigiendo la colaboración en equipo y automotivación. Generalmente responden mejor a los métodos de apoyo y colegiado, por lo cual es probable que los cuatro modelos se sigan usando aunque se tendrán que elaborar otros más avanzados que conllevarán una aplicación creciente a medida que se logran mayores progresos.

2.1.5 LA TECNOLOGIA Y LAS PERSONAS

La sociedad descubrió que debe de dar más atención a la relación entre las personas y la tecnología, por que ésta relación constituye una clave de la eficiencia.

(15) Keith Davis. El comportamiento Humano en el trabajo Edit. Mc Graw Hill pp 123,124

La relación de la tecnología con las personas en el trabajo recibe el nombre de *sistemas sociotécnicos*.

- Efectos de la Tecnología.

Características de la tecnología.

Es difícil hacer generalizaciones sobre la tecnología debido a que cada situación es distinta; sin embargo, se puede decir con cierto grado de confianza que posee algunas características generales. Una de las características clave de la tecnología es la especialización. Al aumentar la tecnología, la especialización tiende a crecer.

Existen, además, otras dos características que son la integración y el cambio. Puesto que la especialización subdivide el trabajo en partes pequeñas es necesario una integración para unir las nuevamente. Todas las tareas complejas que requiere la tecnología deben coordinarse de alguna manera para obtener un producto, una organización y una sociedad completa. Esta integración es mucho más difícil en una sociedad de tecnología muy avanzada que en otra cuya tecnología sea limitada, por que la primera tiende a hacer que un sistema sea más complejo y que sus partes sean más interdependientes.

Por otro lado el precio que exige la tecnología, es que las personas deben cambiar. La revolución tecnológica produce, una revolución social; La tecnología se transforma con tanta rapidez, que causa problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones.

En el sitio de trabajo se necesitan nuevas formas de organización, estructuras de recompensa y una multitud de otros cambios, para poder absorber la tecnología. Para ajustarse a la tecnología lo que se requiere es más movilidad, tanto económica como social, así como ocupacional y geográfica entre los administradores y entre los empleados.

Tecnología y ocupaciones.

Al variar la tecnología, los empleos también cambian. La tecnología tiende a exigir más profesionales, científicos y empleados calificados, para que el sistema se mantenga en condiciones funcionales.

En las instalaciones más avanzadas, la proporción de empleados en relación a los trabajadores ha ido en aumento. Es apropiado sustituir los trabajadores rutinarios con sistemas de máquinas que puedan ejecutar los trabajos con mayor rapidez y más calidad, librando con ello a las personas para que realicen un trabajo más avanzado que, por lo común requiere de mayor especialización.

Por lo general, a medida que los trabajadores entran en el campo de los empleados, la tecnología eleva los requisitos de capacidad e intelectuales de toda la fuerza laboral, ejemplo, el jornalero se convierte en operador de una grúa, el oficinista en programador de computadora, etc. La tecnología tiende a exigir un mayor grado de capacidad tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo a la misma.

Tecnología y educación.

La actual necesidad de contar con capacidades superiores ha otorgado mayor importancia a la educación en el mercado laboral. El mayor grado de educación y capacitación es un elemento necesario para evitar un excedente de personas poco desarrolladas, y una deficiencia de individuos con una preparación excelente.

El desplazamiento más grave provocado por la tecnología, es el que padecen los trabajadores de edad avanzada y los que carecen de la capacidad necesaria para su readiestramiento. Es difícil volverlos a colocar en otros empleos dentro de la organización y, con frecuencia, no están calificados para ejecutar otros trabajos en el mercado laboral.

Empleados multiprofesionales.

Los empleados multiprofesionales son personas que se capacitan en dos o más profesiones o disciplinas intelectuales, tales como ingeniería, leyes o contabilidad y ciencias. Dado que éstas personas son competentes en más de una disciplina, también son capaces de efectuar tareas de integración requeridas por los sistemas modernos de trabajo.

Esta demanda es particularmente notoria entre los gerentes multiprofesionales, que están calificados en alguna especialidad técnica además de la administrativa, de suerte que pueden dirigir con facilidad el trabajo técnico. Un ejemplo de esto es una combinación de la física con la administración. La demanda de personas multiprofesionales significa que las organizaciones estarán dispuestas a apoyar

en todas las formas posibles a sus empleados con ambiciones que deseen desarrollar una segunda capacitación intelectual.

Una sociedad del conocimiento *La sociedad de conocimientos* es aquella en la que el uso del conocimiento y la información predomina en el trabajo y emplea la porción más sustancial de la fuerza laboral.

La característica distintiva de una *sociedad de conocimiento* es que hace hincapié en el trabajo intelectual más que en el manual, en la mente más que en las manos. Como ejemplo de trabajos de conocimiento están los editores de noticias, contadores, programadores de computación y maestros, trabajan fundamentalmente sobre una base de conocimiento o intelectual.

El trabajo intelectual requiere una calidad de motivación diferente a la del trabajo manual. Normalmente, se puede persuadir a una persona mediante el uso de la autoridad para que trabaje. La amenaza de un castigo es casi siempre suficiente para obtener resultados. Sin embargo, se necesita una motivación más perfeccionada para lograr que una persona realice un trabajo x. El trabajo intelectual exige una motivación interna y un ambiente de motivación más positivo. Si los patrones de los trabajadores de conocimiento son capaces de proporcionar esta clase de ambiente, su personal trabajará con menor eficiencia.

los sistemas de trabajo y las personas.

Hay dos formas básicas en que se organiza el trabajo. La primera de ellas se relaciona con el flujo de la

autoridad y se denomina *estructura organizacional* o simplemente organización. La segunda se relaciona con el flujo de trabajo propiamente dicho, de una operación a otra, y recibe el nombre de *procedimientos*; hay otros nombres que se usan, como por ejemplo "método", "sistema" y "flujo de trabajo".

Por lo general, las personas reconocen el lado humano de la estructura organizacional, debido a la relación superior-subordinado que se establece; pero con frecuencia sucede que hacen caso omiso o desechan abiertamente el lado humano del flujo del trabajo. Consideran que éste flujo es un factor de *ingeniería* que los separa de los factores *humanos*. No obstante, generalmente el flujo de trabajo tiene muchos efectos conductuales debido a que obliga a las personas a interactuar en el desempeño de su trabajo.

Patrones de comunicación.

Es por demás sabido que la distribución de la empresa y el flujo de trabajo tiene mucho que ver con las oportunidades que tienen las personas de conversar entre sí.

Papeleo.

Otro problema del procedimiento es el *papeleo*. Se trata de un procedimiento que a quienes deben hacerlo les parece innecesario. No solo retrasa sino que molesta a la gente que tiene que someterse a él.

Con mucha frecuencia el papeleo es excesivo; una de las causas es la resistencia normal al cambio. Un procedimiento tiende a convertirse en hábito y las personas se resisten a

cambiarlo. Puesto que, en cierto sentido, el procedimiento se estableció para eliminar la necesidad de pensar, fijando a los subalternos una rutina a seguir sin tener que tomar una decisión, las personas raramente piensan en cambiarlo. Dicho de otra manera, "quedan atrapados". Otra causa es que el papeleo está determinado a menudo por una autoridad superior que no comprende los problemas de trabajo; pero los empleados no se atreven a oponerse al procedimiento porque no participaron en su elaboración.

Otra razón del papeleo excesivo es que la mayoría de los procedimientos cruzan líneas de autoridad, saltando de una cadena de mando a otra, el problema humano con el papeleo es que frustra e irrita a las personas, y da margen a preocupaciones y descuidos al mismo tiempo que se les resuelve.

Los departamentos que son activos en la creación de procedimientos, como por ejemplo ingeniería industrial y contabilidad, necesitan proporcionarle peso a las dimensiones humanas de sus procedimientos, porque los procesos que trastornan las relaciones humanas perjudican a la organización. Una manera segura de elevar la presión sanguínea de cualquier grupo, es obstaculizarlo con un papeleo excesivo.

2.1.6 CALIDAD DE LA VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de la vida en el trabajo (CVT) se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas. El objetivo básico es contar con

empleos que sean excelentes tanto para los individuos como para la producción. La calidad de la vida de trabajo es un gran paso que se ha dado hacia adelante a partir de la estructura tradicional de los empleos que aplicara la administración científica, que se centraba primordialmente en la especialización y la eficiencia para desempeñar tareas limitadas. A medida que ésta estructura fué evolucionando, se aprovechó una división plena de las tareas, jerarquías rígidas y estandarización de la mano de obra para alcanzar su meta de eficiencia. La idea era reducir los costos usando una mano de obra no calificada y repetitiva, que pudiera capacitarse con facilidad para ejecutar parte del trabajo.

El desempeño en el trabajo estaba controlado por una gran jerarquía que imponía rigurosamente una única manera mejor de hacer el trabajo, tal y como la definía el personal técnico.

Empleos humanizados.

La calidad de la vida de trabajo genera empleos más humanizados. Trata de satisfacer las necesidades de más alto orden de los trabajadores, tanto como sus necesidades básicas. Se esfuerza por emplear las capacidades más sobresalientes de los trabajadores y ofrecerles un ambiente que los anime a mejorar sus aptitudes. El concepto central es que los trabajadores representan los recursos humanos que es preciso desarrollar, y no simplemente usar. Es más, el trabajo no debe comprender condiciones muy negativas, no debe someter a los trabajadores a tensiones indebidas ni perjudicarlos o degradarlos como seres humanos. No debe constituir una amenaza ni ser indebidamente peligroso.

La suposición básica es que el trabajo humanizado ofrece mayores ventajas porque proporciona una "mejor adaptación" entre trabajadores, empleos, tecnología y ambiente. Por lo tanto, la estructura debe ser distinta para satisfacer diferentes combinaciones de estas variables.

Puesto que una estructura de empleo debe satisfacer la situación actual, no se debe considerar como algo establecido en forma definitiva ni conservarse indefinidamente. Es conveniente efectuar reajustes regulares entre los factores antes mencionados con el fin de mantener la mejor adaptación posible.

Enriquecimiento del empleo.

El interés que se siente hoy en día con respecto a la calidad de la vida de trabajo, se originó haciendo hincapié particular en el enriquecimiento del empleo. Este término fué acuñado por Frederick Herzberg basándose en su investigación sobre los factores de motivación y mantenimiento. Estrictamente hablando, *enriquecimiento del empleo* significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más satisfactorio, aunque el término se ha aplicado prácticamente a cualquier esfuerzo realizado para humanizar los trabajos. El enriquecimiento del empleo es una expansión del concepto anterior conocido como *ampliación del empleo* que trata de dar a los trabajadores una mayor variedad de deberes para reducir la monotonía.

A continuación se mencionan algunos beneficios del enriquecimiento del empleo:

- Evolución y autoactualización del empleado
- Motivación mejorada
- Mejor actuación en el trabajo (cualitativa y/o cuantitativa)
- Menos rotación en el empleo
- Menor ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo ocioso reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia como ciudadano dentro de su comunidad

Su resultado general es un enriquecimiento de papeles que impulsa al desarrollo y a la autoactualización. El empleo se desarrolla de tal manera que se alienta a la motivación intrínseca. Debido a ésta motivación incrementada, la actuación también debe mejorar, proporcionando con ello un empleo más humano y productivo. Los efectos negativos tienden a reducirse también, como por ejemplo, la rotación de personal el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De este modo, tanto el trabajador como la sociedad salen beneficiados. El trabajador tiene un desempeño más adecuado.

Como aplicar el enriquecimiento del empleo.

Si se examina en función de los factores motivacionales de Herzberg, éste enriquecimiento ocurre cuando el trabajo mismo es más interesante, cuando se impulsa el triunfo,

cuando hay oportunidades de crecimiento y se ofrecen responsabilidades, ascensos y reconocimiento.

No obstante los empleados son los jueces supremos que determinan qué es lo que enriquece sus trabajos. Todo lo que la gerencia puede hacer es aplicar criterios sobre qué es lo que tiende a enriquecer los empleos, y luego tratar de implantar estos cambios para determinar si los trabajadores sienten que han obtenido ese enriquecimiento.

Al tratar de desarrollar factores motivacionales, la gerencia centra también su atención en los factores higiénicos. Trata de mantenerlos constantes o elevarlos al incrementar los factores de motivación. Si se deja que los factores higiénicos declinen mientras se aplica un programa de enriquecimiento, los empleados se mostrarán menos favorables a dicho programa, debido a lo inadecuado del mantenimiento.

Puesto que el enriquecimiento del empleo debe ser apreciado desde el punto de vista del empleado, no todos ellos elegirán trabajos enriquecidos si se les da la opción.

Existe una relación de contingencia en lo que respecta a diferentes necesidades del empleo, y algunos trabajadores pueden preferir la simplicidad y la seguridad de los trabajadores rutinarios.

Dimensiones fundamentales de los empleados.

Existen cinco dimensiones identificadas que son fundamentales en todo trabajo, éstas propenden a mejorar la

motivación, la satisfacción, y la calidad del trabajo y a reducir la rotación del personal y el ausentismo.

a) Variedad La primera dimensión fundamental es la *variedad en el empleo* permite que los empleados ejecuten diferentes operaciones que a menudo requieren distintas aptitudes.

Los empleados consideran que los trabajos que implican diversas tareas son más interesantes debido a la gama de habilidades que requiere. Además estos empleos disminuyen la monotonía que se origina cuando se realiza una actividad repetitiva. Si el trabajo es físico, se usan diferentes músculos, de suerte que al concluir el día no se termina con una sola zona muscular agotada. La diversidad confiere a los empleados una mayor sensación de competencia, porque pueden ejecutar varias clases de trabajo de diferentes maneras.

b) Identidad de la tarea La segunda dimensión fundamental del empleo es la *identidad de la tarea*, que permite que los empleados realicen un trabajo completo.

Cuando una persona ejecuta el ciclo completo del trabajo para dar origen a un producto terminado o a una subunidad del mismo, está realizando un *módulo de trabajo natural*; en este caso el trabajo se desarrolla o fluye naturalmente de principio a fin.

c) Importancia de la tarea La tercera dimensión fundamental es la *importancia de la tarea* y se refiere a la magnitud del

efecto, tal y como lo percibe el trabajador, que su trabajo tiene en otras personas.

El efecto puede manifestarse en otros miembros dentro de la organización, como sucede cuando un trabajador ejecuta un paso clave en el proceso, o bien, se ejerce en personas ajenas a la organización, como cuando el trabajador ayuda a producir un instrumento médico que salvará vidas. El aspecto clave es que los trabajadores piensen que están haciendo algo importante dentro de su organización y/o la sociedad.

d) Autonomía La autonomía es la cuarta dimensión fundamental. Se trata de una característica del empleo que confiere a los trabajadores cierto control sobre sus asuntos y que es evidentemente básica para desarrollar un sentido de responsabilidad. Aunque están dispuestos a trabajar dentro de las limitaciones generales de una organización, también insisten en gozar de cierto grado de libertad. Recordando la exposición sobre la jerarquía de Maslow, la autonomía se mencionó como un paso adicional en la escala de las necesidades, ya que es muy importante para muchas personas. La práctica popular de administrar de acuerdo con los objetivos es una forma de otorgar autonomía porque proporciona un papel más amplio para que los trabajadores fijen sus propias metas.

e) Retroalimentación La quinta dimensión fundamental es la retroalimentación, que se refiere a la información que indica a los trabajadores en qué medida están desempeñando correctamente sus funciones. Esta retroalimentación se deriva tanto del trabajo mismo como de la gerencia. La idea

de la retroalimentación es muy sencilla, pero encierra una importancia sobresaliente para los trabajadores.

Puesto que están invirtiendo una porción sustancial de sus vidas en sus labores, desean saber lo bien que las están realizando. Es más, necesitan saberlo con la suficiente frecuencia porque saben que su actuación varía y la única forma en que pueden hacer los ajustes correspondientes es saber cuál es su desempeño presente. Con frecuencia, los informes mensuales de producción son inadecuados porque el período de tiempo es demasiado grande. Es mejor usar informes semanales y diarios; los continuos o por hora son mejores si el proceso de trabajo permite esta clase de retroalimentación. Por ejemplo, los operadores que atienden las máquinas elaboradoras de cigarrillos tienen una inspección automática que les facilita la retroalimentación continua hacia los tableros de sus máquinas, de manera que saben en todo momento si el trabajo prosigue en forma satisfactoria.

2.2 EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos típicamente superan el desempeño individual, cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.

Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más

flexibles y responden mejor a eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbordarse con rapidez; a todo esto hay que recalcar que no se debe dejar de motivar al equipo, un equipo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene un patrón único de habilidades, actitudes y características de personalidad.

Los equipos de trabajo generan una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Esta definición ayuda a precisar porqué, tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. El uso de los equipos crea el potencial para que una organización incremente una mayor producción.

2.2.1 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- La conducta humana.

Comúnmente tanto dentro de los sistemas laborales como fuera de ellos, se confiere al compromiso una connotación casi mágica, esperando que el individuo y el grupo, se comprometan en forma espontánea y se reduzcan "como por encanto", los problemas que aquejan a la empresa o a su entorno.

Es por ello necesario que cada persona desmitifique esta concepción y clarifique que su nivel de compromiso

gerencial está en función de factores internos que pueden ser modificados a través del proceso dinámico de interacción social, la conducta humana es el resultado de una serie de factores externos e internos que organiza e interpreta el ser humano. De tal manera que resuelve sus situaciones en forma única e independiente, ya que LAS PERSONAS SON DIFERENTES.

Una persona tiene sus propias razones basadas en sus propias necesidades, sus propios deseos y sus propias metas para hacer lo que hace. Podemos decir que la PERSONALIDAD es HEREDADA y ADQUIRIDA; ésta personalidad está definida por el aspecto genético que heredamos de nuestros padres, lo que da origen a ciertos RASGOS de la persona, como son:

- Temperamento
- Estatura
- Complexión
- Piel
- Etc.

A su vez, éstos son influidos por factores del AMBIENTE FISICO como son:

- Situación geográfica
- Clima
- Alimentación
- Etc.

Mismos que también son influidos por factores del AMBIENTE SOCIAL Y CULTURAL, como:

- Costumbres
- Religión
- Prejuicios
- Leyes
- Sociedad
- Política
- Idioma
- Etc.

Lo que hace que cada ser humano sea diferente de los demás, y por ende, la conducta humana estará determinada tanto por los factores HEREDADOS como ADQUIRIDOS.

En este sentido, cada conducta será diferente, dependiendo de la situación que se presente, y la personalidad del individuo, es decir, aquellos factores y características heredadas y adquiridas, que hacen a cada ser humano, UN SER ÚNICO.

LA CONDUCTA

- Es transitiva, es decir, nos vincula con otros individuos, con objetos y con nosotros mismos.
- Es siempre significativa, tiene relación con nuestra vida y nuestra personalidad, así como la situación en la que se ubica.
- Está estructurada sobre la base de:
 1. Respuestas elementales, innatas o adquiridas,
 2. Pautas culturales,
 3. Perfil de personalidad

- Formación de los grupos humanos.

Los humanos por nuestra propia naturaleza somos seres sociales, por lo que tendemos a vivir en comunidades, existen diferentes definiciones de grupo, entre las que destacan las siguientes:

Un grupo está formado por dos o más personas que, en un lapso dado, interactúan con mayor frecuencia que otras y cuya interacción es posible en forma directa, es decir, sin intermediarios. (16)

(16) Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio para Instituciones de la Rama Ferrocarrilera.

Un grupo se compone de dos o más personas que reúnan las siguientes condiciones:

- Las relaciones entre los miembros son inter-dependientes; el comportamiento de cada miembro influye en el comportamiento de cada uno de los demás.
- Los miembros comparten una ideología común; una suma de convicciones, escala de valores y normas grupales que regulan el comportamiento recíproco.

En el campo laboral los grupos surgen cuando el trabajo no puede realizarse por las habilidades y recursos de un sólo individuo y al existir varios individuos que realizan un trabajo en conjunto, surge el grupo laboral.

Grupo y Equipo.

En cualquier grupo de trabajo se necesita que las personas con diferentes capacidades, recursos e intereses se involucren en el momento adecuado para formar un equipo que trabaje con efectividad y la máxima productividad.

Si se interesa por una ganancia a corto plazo y se busca la salvación a través de Super-hombres individuales, se está descuidando un factor vital en cualquier organización:

LA CONSTRUCCION DE EQUIPOS FUERTES DE TRABAJO

La diferencia entre Grupo y Equipo de Trabajo es la siguiente:

- * Cuando dos o más personas se juntan para realizar un trabajo o una tarea, y el comportamiento de cada miembro está orientado esencialmente hacia sí mismo, es un GRUPO; y
- * Cuando se prestan más atención unos a otros y le prestan más atención al trabajo es un equipo. (17)

2.2.2 CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- Sus miembros comparten normas y expectativas además de tener roles interconectados.
- El Grupo tiene una realidad diferente a la que tienen la suma de sus miembros.
- Hay un grado de cohesión del Grupo, comparten la misma meta y son leales entre sí.
- El cambio en un Grupo es más fácil de lograr y sus efectos más permanentes.
- El Grupo debe ser motivado de atracción para sus miembros.
- Los Grupos generan expectativas mutuas en relación con las acciones normativas y el sentido de identidad grupal.
- El Grupo puede proporcionar satisfacciones afectivas, gratificaciones psíquicas y bienestar.

(17) Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio para Instituciones de la Rama Ferrocarrilera.

El trabajo en equipo implica:

- Entender que los logros de la institución son los logros de uno mismo.
- Ser consciente de que en la medida en que se logre el objetivo general, se obtendrá también el propio.
- Sólo Hay mejora si sabemos recibir y dar retroalimentación.
- Fortalecer las cadenas Usuario-Proveedor para buscar la mejora de todo el sistema.
- Sentirnos orgullosos de la institución. Debemos servir al usuario interno y externo. Logro en la misión.(18)

2.2.3 DINAMICA INTERNA DE TRABAJO

1) ..La Dinámica de Grupo.

La dinámica de grupo es el proceso social que permite que las personas actúen cara a cara en grupos pequeños. El vocablo "*Dinámica*" deriva del griego y significa "*Fuerza*"; por lo tanto, "*Dinámica de Grupo*" se refiere al estudio de las fuerzas que actúan en un grupo.(19)

En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva; ésta interacción se da como resultado de la combinación de actitudes, comportamientos, y relaciones de sus miembros, cuando los grupos desempeñan tareas laborales,

(18) Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio para Instituciones de la Rama Ferrocarrilera.

(19) Idem.

comportamientos, y relaciones de sus miembros, cuando los grupos desempeñan tareas laborales, actúan como un equipo y tratan de desarrollar un estado de cooperación llamado "trabajo en equipo". El grupo es capaz de trabajar en equipo sólo cuando las personas que lo componen, conocen los papeles de los demás individuos y sus miembros están razonablemente calificados para desempeñar sus funciones y con deseos de cooperar.

Las dinámicas de los Grupos son esencialmente las siguientes:

a) Comunicación.-

Se refiere principalmente a manejar una adecuada comunicación entre todos los miembros del grupo para llegar a relaciones de trabajo eficaces y una alta productividad.(20)

b) Papeles y Funciones de los Miembros del Grupo.-

Se refiere a la elección o asignación de un papel dentro del grupo y a jugar un "Rol" en el mismo.(21)

• **Identidad:**

Elegir un papel o identidad que sea aceptable para la persona y viable en el grupo.

• **Control, Poder e influencia:**

Distribución del poder e influencia en el grupo.

(20) Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio para Instituciones de la Rama Ferrocarrilera.

(21) Idem.

• **Necesidades Individuales y Metas de Grupo:**

Congruencia entre las metas del grupo con las metas y necesidades personales.

• **Aceptación e Intimidad:**

Nivel de aceptación y respeto entre los miembros del grupo.

c) Solución de problemas y Toma de decisiones.-

Se refiere a la forma en que el grupo toma sus decisiones para solucionar sus propios problemas: (22)

- A) Decisión por falta de respuesta (abandono)
- B) Decisión por regla de autoridad
- C) Decisión por minoría
- D) Decisión por mayoría
- E) Decisión por consenso
- F) Decisión por unanimidad

d) Liderazgo y Autoridad.-

Lo esencial de un trabajo en equipo es que se cuente con un líder con la autoridad suficiente para que el equipo realice su trabajo. Esta autoridad se puede adquirir por:

- A) Recompensa o Castigo
- B) Experiencia
- C) Posición Autoritaria
- D) Persuasión Amistosa

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- E) Amenaza y Coerción
- F) Reconocimiento
- G) Pacto

e) Cooperación y Competencia.-

Se refiere al manejo de cooperación dentro del grupo y a la competencia interna, entre los miembros del grupo; y extrema, contra otros grupos.

2)..Importancia de trabajar en equipo.

Las relaciones y los grupos se desarrollan y crecen desde las primeras etapas de "llegar a conocerse", hasta las etapas de madurez, de funcionamiento eficaz y sin restricciones. Sin embargo, no es fácil llegar a éstas últimas etapas, ya que siempre existirán las evidencias, los intereses personales y muchos otros factores que afectan la Cohesión y Madurez del grupo.

Al promover la creación de equipos de trabajo, permitirá al Supervisor hacer frente a los retos que se le presenten en el trabajo y sacarlos adelante en forma positiva. El papel del supervisor en su grupo de trabajo es unificar los objetivos individuales y dirigir en la mejor forma para alcanzar objetivos comunes. Deberá ser hábil en las relaciones interpersonales, para permitir que el grupo exprese sus puntos de vista a fin de encontrar un campo común en el cuál actuar.

3)..La participación en el equipo.

En las organizaciones formales, es raro que un individuo complete todo el trabajo el sólo, ya que en

general lo hace como parte de un equipo. Es decir, siempre implica a otras personas para realizar su trabajo.

La participación grupal en la toma de decisiones es un aspecto que pocas veces se utiliza, ya que implica un cierto grado de madurez del equipo, sin embargo, una vez que se da este proceso, favorece la integración y cohesión del equipo, ya que permitirá a cada individuo exponer sus propios puntos de vista y hacer suya la decisión.

Las ventajas de la participación:

Cuando participan los subordinados aumenta por lo general, la información, ya que cada quien tiene una parte de ella perfectamente conocida, lo que posibilita:

- Una mejor definición del problema.
- Un mayor conocimiento de causas.
- Mejores y más alternativas.
- Mejor evaluación de las alternativas.
- Mejores decisiones.
- Cuando el subordinado participa, está más motivado y comprometido en la acción.
- Cuando el subordinado no participa sistemáticamente, se hace más dependiente, cuando participa tiene más posibilidades de desarrollo.
- Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en la ausencia del jefe.

Las desventajas de la participación:

- La presión social limita la autenticidad del subordinado. En ocasiones le interesa más su grupo social que el objetivo de la organización.
- El subordinado apoya o rechaza con mucha frecuencia las ideas del jefe.
- El deseo de aceptación por el grupo previene o dificulta una contribución efectiva, tomando la decisión que el grupo espera de él, más que la decisión efectiva.
- En las juntas participan individuos ajenos al problema y sin la suficiente información. Con frecuencia discuten vehementemente sus posiciones.
- En ocasiones una solución propuesta es aceptada sin una cuidadosa evaluación respecto a su calidad, simplemente porque hay consenso a favor de esa solución.
- Puede ocurrir que algún miembro del grupo se afane más en triunfar en su argumento que en buscar la decisión más apropiada.
- Si se decide en contra del subordinado, el efecto puede ser desmotivador.
- La información se fuga y puede ocasionar rumores y desequilibrios al sistema.
- No todas las decisiones se pueden consultar por falta de tiempo.

Factores que bloquean la efectividad del equipo:

Es importante analizar los siguientes factores y tomarlos muy en cuenta si se quiere lograr un buen resultado del equipo, ya que por pequeños que parezcan, pueden bloquear los esfuerzos para integrar un buen equipo de trabajo.

- Conflictos no resueltos.
- Descalificar o etiquetar.
- Tensión excesiva.
- Liderazgo inadecuado.
- Rumores.
- Agendas ocultas.
- Falta de claridad en el objetivo.
- Cargas excesivas de trabajo.
- Identificación o Duplicación de roles.
- Individualismo.
- Incongruencia.

2.2.4 ACTITUDES DE AYUDA, COLABORACION Y COHESION

1) ..Colaboración y competencia.

Se debe decidir si se incrementa la competencia entre los miembros del grupo o se incrementa la cooperación, ya que las consecuencias son totalmente diferentes:

Grupo competidor:

- A) Disminuye la relación y la unión, desarrollándose diferencias internas.
- B) Aumenta la preocupación por el cumplimiento de la tarea.
- C) Los patrones de liderazgo tienden a cambiar de más democráticos a más autocráticos.
- D) Cada persona empieza a considerar a los otros miembros como el enemigo.
- E) Cada persona comienza a sufrir deformaciones en su percepción: tiende a percibir sólo las mejores partes

de sí mismo y a negar sus debilidades; tiende a percibir sólo las peores partes de los otros y a negar las fuerzas de éstos; lo más probable es que cada individuo cree una idea estereotipada negativa del otro.

- F) Aumenta la hostilidad de cada miembro hacia el otro, mientras disminuye la interacción y la comunicación entre ellos.

En todo grupo es normal que exista la competencia, la cuál puede ser positiva o negativa.

- La competencia negativa se da cuando alguno de los integrantes, considera que los resultados obtenidos por el grupo, se deben a que él sabe más y no por la cooperación de todos.
- La competencia positiva es la que existe entre dos o más grupos y no se manifiesta en forma individual, sino colectiva. Esta competencia es benéfica ya que a través de ella, mutuamente se animan a cumplir mejor su tarea.

Grupo colaborador:

- A) Se establecen metas y prioridades.
- B) Se analiza y distribuye el trabajo equitativamente.
- C) Se busca la cooperación para el logro de resultados.
- D) Los beneficios de la colaboración serán la productividad y el logro de las metas del grupo en beneficio de todos.

QUE SUCEDE DENTRO DE CADA GRUPO QUE COMPITE:

1. Cada grupo se estrecha y une más, genera más lealtad de sus miembros, cierran filas y se olvidan de algunas diferencias internas.
2. El ambiente del grupo pasa de ser informal, casual, juguetón, a un grupo orientado hacia el trabajo y la tarea; el cuidado por las necesidades psicológicas de los miembros decrece, mientras que el cuidado por el cumplimiento de las tareas aumenta.
3. Cada grupo se convierte en muy estructurado y organizado, y está dispuesto a tolerar más el liderazgo autocrático.
4. Cada grupo demanda mayor lealtad y conformidad de sus miembros para así poder presentar un "frente sólido".

QUE SUCEDE ENTRE LOS GRUPOS QUE COMPITEN:

1. Cada grupo empieza a ver al otro como el enemigo, en vez de considerarlo simplemente como un objeto neutral.
2. Cada grupo empieza a percibir solamente las mejores partes de si mismo y las peores partes del otro grupo, negando los aspectos negativos de su grupo y los aspectos positivos del otro.
3. La hostilidad hacia el otro grupo aumenta a medida que la integración y comunicación con ellos disminuye; por lo mismo, es más fácil crear y mantener estereotipos negativos y más difíciles corregir las distorsiones de percepción.
4. Si los grupos son forzados a tener interacción, cada grupo parece escuchar con más detalle a su representante y a no escuchar al representante del otro grupo, excepto

para encontrar equivocaciones en su presentación; en otras palabras, los miembros del grupo tienden a escuchar solamente aquello que apoya su propia posición y estereotipo.

DESPUES DE DAR EL FALLO DECISIVO:

Que le sucede al grupo ganador:

1. El ganador retiene su cohesión y puede ganar aún más cohesión.
2. El ganador tiende a abandonar la tensión, perder su espíritu de lucha, ser más complaciente, casual y juguetón.
3. El ganador tiende hacia una cooperación fuerte dentro del grupo e interés de consideración por las necesidades de los miembros; poco interés y consideración por el cumplimiento del trabajo y las tareas.
4. El ganador tiende a ser complaciente y a sentir que el haber ganado ha confirmado el estereotipo negativo del grupo enemigo; existe una base muy pequeña para reevaluar percepciones y para volver a examinar las operaciones del grupo para aprender a mejorarlas.

Que le sucede al grupo perdedor:

1. Si la situación lo permite debido a cierta antigüedad en la decisión, o si la competencia fué muy cerrada, existe una tendencia fuerte del perdedor a negar o distorsionar la realidad de haber perdido, encontrado escapes psicológicos tales como, "los jueces no entendieron nuestra solución", "no nos explicaron bien las reglas",

"si hubiéramos tenido la misma suerte que los otros", etc.

2. Si la derrota es aceptada, el grupo tiende a hacerse pedazos, los conflictos irresueltos salen a flote y surgen los pleitos; todo esto en un esfuerzo por encontrar una razón al hecho de la derrota.
3. El perdedor está más tenso, listo para trabajar más duro y desesperado por encontrar a alguien o algo a quien culpar.
4. El perdedor tiende a tener una baja cooperación dentro del grupo, poco interés y consideración por las necesidades de los miembros y gran interés por recuperar lo perdido trabajando más duro.
5. El perdedor tiende a aprender mucho acerca de sí mismo como grupo, por razón de que el estereotipo positivo de sí mismo y el negativo del grupo están transformados y en crisis, debido a la derrota y esto fuerza a volver a evaluar las percepciones; como consecuencia es posible que el perdedor se reorganice y resulte más unido y efectivo, una vez que la derrota ha sido aceptada con realismo.

2) ..Ayuda y Cohesión.

Todo grupo tiene una identificación con los demás miembros del mismo, decimos que existe una cohesión interna que lo ayuda a enfrentar los problemas y a facilitar su trabajo.

Cuando los miembros del grupo no sienten esa identificación con él, entonces pondrán barreras para lograr

los fines y dificultarán las tareas; no habrá una relación de ayuda y comprensión grupal.

2.2.5 LA MISION, ELEMENTO DE COHESION

Una misión puede definirse como el objetivo que persiguen las acciones de la empresa. En si es la razón de ser de una entidad, llámese persona o empresa.(23)

Todo organismo social, incluso vivo, tiene una misión que cumplir en cada etapa del transcurso de su vida. Cada empresa al decidirse a participar en el contexto socioeconómico de los negocios, tiene un propósito relacionado con lo que ofrece a los receptores y al medio en que participa. Tiene menor alcance que los objetivos o metas y por tanto es más concreta y más fácil de visualizar. Así mismo, en un estudiante su misión será terminar con satisfacción un curso. Entonces la misión es un medio para motivarse y alcanzar un propósito. En este sentido se puede provocar la emoción necesaria y generar entusiasmo por la organización. Así la misión viene a ser la parte medular del funcionamiento de una entidad, es la esencia de su existencia.

Por ello es necesario que todos los empleados abracen la misión de la empresa en la que laboran para así cumplirla al 100%. El trabajador que abrace la misión como parte de él y se le motiva, formará una familia laboral con los demás

(23) Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio para Instituciones de la Rama Ferrocarrilera.

compañeros y grupos de su área. Los usuarios internos que no sientan la misión como algo suyo tenderán a alejarse de ella y por lo mismo, difícilmente alcanzarán los objetivos de la empresa.

Concluyendo, la misión es la parte fundamental para formar un grupo social o de trabajo y facilita el logro de objetivos cuando hay una identificación con ella.

2.3 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

2.3.1 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El campo del desarrollo organizacional, por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por lo tanto los objetivos del desarrollo organizacional también lo son; aunque dichos objetivos deban surgir del diagnóstico de situaciones que se desean modificar, existen objetivos básicos más generales, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Obtener o generar la información objetiva necesaria.
- Crear un clima de receptividad.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional).
- Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma.
- Estimular las necesidades de establecer objetivos, metas y fines.
- Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines.
- Buscar normas informales.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones.

- Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo.
- Asociar la autoridad legal y el status funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problema de destino. ¿Adónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad, y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- b) Transferencia de valores humanos.
- c) Comprensión entre grupos.
- d) Administración por equipos.
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

2.3.3 VENTAJAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Si se reconoce que los individuos constituyen la fuerza del trabajo es trascendente aceptar que ellos deben disfrutar de su trabajo. Es así que el desarrollo organizacional contribuye a aumentar la eficacia y la eficiencia de la organización, logrando establecer un nivel aceptado de satisfacción, lo cual se traduce en ventajas para la organización, tales como:

- a).- Ataca deficiencias sin distraer la atención, es sencillo, organizado y oportuno.
El aprendizaje se lleva a cabo en el desarrollo del trabajo. Garantiza responsabilidad en el éxito y penas en las fallas.
- b).- Es un método activo, los miembros participan, lo principal es que el participante se exprese libremente.
- c).- Permite al individuo enfrentarse a diferentes problemas, así como el conocimiento de los mismos.
- d).- Ayuda a identificar y analizar problemas complejos e integrar sus soluciones, enfrentándose a varios juicios y opiniones.

e).- Una de las ventajas que se considera más importante, es que el empleado crea conciencia y resuelva problemas de interés.

Si asisten personas de otros departamentos será más fácil la comunicación interdepartamental, logrando mayor cooperación. Se fomenta la labor de equipo, se mejoran las decisiones, ya que se parte de varios puntos de vista facilitando la comunicación descendente.

2.3.4 BENEFICIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada vez es más frecuente el fracaso de la administración tradicional, la cual fácilmente degenera en burocracia, frenando no sólo la obtención de los objetivos de la organización, sino que limita también el desenvolvimiento personal, social y político de sus integrantes, de tal suerte que es necesario modificar las estructuras tradicionales y conservadoras.

Una alternativa para lograr el cambio es precisamente el desarrollo organizacional, el cual es una atractiva arma para acabar con el enemigo de la organización, la burocracia.

Naturalmente cualquier organización que desee implantar el desarrollo organizacional, debe estar consciente que para tener un éxito total, en primer lugar necesitará un enfoque interdisciplinario (estructural, administrativo, técnico y psicosocial), y en segundo termino una metodología cualitativa y cuantitativa mediante la cual se establezca y

consERVE un equilibrio tanto de las fuerzas internas como externas de la organización.

Cualquier organización que implante el desarrollo organizacional y que realmente lo efectúe de una forma positiva y efectiva podría obtener los siguientes beneficios:

- Fomenta la discusión más abierta de los problemas y las relaciones
- Despierta el interés en las posibilidades del cambio
- Ofrece nuevas opiniones para la acción
- Es flexible y fácil de adaptarse a cualquier grupo
- Inicia una participación del peso de la gerencia
- Puede utilizarlo un individuo, un pequeño grupo o uno grande
- La formación del compromiso del grupo para cambiar las metas y los pasos de acción.
- Mejora las relaciones de trabajo
- Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajo intergrupales
- el proceso de la información tiende a moderar los conflictos internos, por consecuencia ayuda al grupo que participe a resolverlos
- Ayuda a los que tienen poca intervención en el grupo a que participen
- Generalmente vuelve la conversación a canales más productivos
- Fomenta nuevas ideas

- Produce una retroalimentación positiva y compromiso personal que ayuda a que el grupo se consolide
- Distribuye responsabilidad de la efectividad entre todos los participantes, en lugar de colocarla solo en el gerente
- Permite una amplia muestra de información, ideas y opiniones
- Fomenta la empatía y apoyo al grupo
- Da oportunidad a todos los participantes a influir en el curso de las horas siguientes
- Mejora el trabajo y es más eficiente
- Los trabajadores se sienten más amistosos, menos en guardia, más eficientes y dispuestos a cooperar

2.3.5 LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las relaciones en los grupos se desarrollan y crecen desde la etapa de llegar a conocerse, hasta las etapas maduras de funcionamiento de toda la organización, donde se localizan las limitaciones, ya sea por que los de alta gerencia o los trabajadores las promueven. Sin embargo, es difícil, para el grupo darse cuenta, que se ha desarrollado y ha crecido, por que los criterios para juzgar el desarrollo no suelen estar bien definidos.

El observador-consultor puede ser sumamente útil para identificar ante el grupo algunas de las formas como se ha de desarrollar y madurar.

A continuación se enuncian algunas limitaciones:

- No surten efecto en un grupo u organización conservadora
- Para algunos grupos, este método les parecerá muy atrevido y puede resultar más negativo que positivo
- Cuando éste método es usado inapropiadamente, puede introducir un aire de farsa
- Los grupos formales consideran esto como un juego de niños

2.3.6 FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para la implantación del desarrollo organizacional dentro de una organización, es muy importante contar con la colaboración de todos sus integrantes, si es que deseamos que sea un éxito. Y es necesaria la colaboración de todos y cada uno de ellos, ya que uno de los principales objetivos del desarrollo organizacional es el mejoramiento del clima organizacional y ésto se puede realizar si se logra un cambio en la mentalidad de sus miembros, y estén preparados para hacer frente al reto de aumentar la eficacia organizacional.

El desarrollo organizacional cuenta con las siguientes fases en su aplicación:

- FASE-EDUCATIVA.

Es un seminario donde se agrupan de 20 a 60 personas, las cuales desempeñan diferentes funciones dentro de una organización. Este grupo es seleccionado al azar,

considerando sólo si la persona está de acuerdo en asistir al curso o no. Una característica más es que el jefe no debe estar con sus subalternos. Para que ésta fase sea exitosa, es necesario seguir las instrucciones a continuación: (24)

1.- Se señala a los participantes en que consiste el grid gerencial con el propósito de que identifiquen el estilo de la dirección de las autoridades que gobiernan la organización. Además se estudian los problemas de la organización en función de tres perspectivas, que son:

A.- Efectividad actual:

Se refiere a qué tan bien se hacen las cosas actualmente.

B.- Flexibilidad:

Se refiere a la capacidad de la organización para variar a los cambios no previstos a corto plazo.

C.- Desarrollo:

Se refiere a la estrategia a largo plazo y aumentar la eficacia organizacional.

2.- Se analiza la excelencia empresarial en función de 4 orientaciones:

A.- Esfuerzos internos acometedores:

Se considera una acción de este tipo cuando la organización tiene la capacidad de cubrir sus asuntos a través de sus propios recursos.

(24) Blake/Mouton. Op.Cit.pp.89

B.- Esfuerzos internos defensivos:

Se refiere a las debilidades de la organización tratando de corregirlas.

C.- Esfuerzos externos acometedores:

Se refiere a la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades del medio ambiente.

D.- Esfuerzos externos defensivos:

Se refiere a la capacidad de la organización para poder competir adecuadamente con otras organizaciones similares.

3.- Se analizan las funciones organizacionales en base a 5 factores:

A.- Recursos Humanos:

Se refiere a todos los intentos encaminados a la efectividad en las personas que trabajan en la organización, tales como ascensos, salarios, relaciones sindicales, etc.

B.- Administración financiera:

Se refiere a todo lo relacionado con el presupuesto.

C.- Función de operación o producción:

Se refiere a aspectos tales como, control de calidad, índice de productividad, mantenimiento de equipo, etc.

D.- Mercadotecnia:

Todo lo relacionado con los clientes, propaganda, canales de distribución, etc.

E.- Investigación y desarrollo:

Se refiere a lo relacionado con la planeación, tales como: manejo de proyectos, conceptos sobre nueva producción, etc.

- FASE-DESARROLLO DEL TRABAJO GRUPAL.

Es la formación de grupos dentro de las cuales trabajan directivos, y cuyos miembros se concentran alrededor de un núcleo común de responsabilidades para resolver problemas dentro de la organización. Esta segunda fase consta de los siguientes puntos:(25)

- A.- Debe haber buena comunicación.
- B.- Se ven cuales son los problemas del grupo para tratar de resolverlos.
- C.- Se ve qué estilo de dirección hay en ese grupo.
- D.- Se van a analizar otros problemas.

El mismo grupo va a dar posibles soluciones a los problemas que es lo que se llama "Modelo de Excelencia de Trabajo". Se van a plantear objetivos y después de obtenerlos se plantean otros más y se tienen que tomar muy en cuenta los resultados obtenidos.

- FASE-DESARROLLO INTERGRUPAL.

Es el orden y la efectividad de las organizaciones de lo que consta los departamentos, divisiones y secciones, en la cual se dividen para una mejor actividad común.(26)

Se va a realizar una comunicación interdepartamental de acuerdo con las funciones que desempeñan los diversos departamentos y su relación interdepartamental.

(25) Blake/Mouton. Op.Cit.pp.91

(26) Blake/Mouton. Op.Cit.pp.98

• FASE-DISEÑO DE UN MODELO ESTRATEGICO IDEAL.

Es la aportación de la compañía, de conceptos y conocimientos de la lógica colectiva, esenciales para cambiar de un método evolucionario o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático, se van a reunir los altos directivos de una organización con el propósito de encontrar un modelo ideal del funcionamiento de la organización.(27)

Para éste efecto se estudian las seis áreas de la organización con el fin de encontrar problemas en cada área y dar una solución grupal a los problemas.

Las áreas problema de la organización son seis:

- 1.- Recursos humanos
- 2.- Administración financiera
- 3.- Producción
- 4.- Mercadotecnia
- 5.- Investigación y desarrollo
- 6.- Empresa

La reunión de los dirigentes de la organización puede durar de una semana a un año, dependiendo de la magnitud de la organización y el grado de problemas de la misma. Para diseñar el modelo los directivos estudian diferentes autores expertos en cada una de las áreas, para tal efecto el agente de cambio servirá de guía para el grupo. Una vez que los directivos han analizado y estudiado los diferentes aspectos de la organización tratan de formar un esquema de la situación actual,

(27) Blake/Mouton. Op.Cit.pp.106

haciendo un trabajo en equipo, mediante el cual se va a discutir la alternativa de acción.

Por último, después de haber creado un modelo estratégico ideal tratan de contestar a la pregunta ¿el modelo beneficia realmente a la organización?

Una vez que se tiene el modelo ideal se somete a crítica a otros miembros directivos de un nivel inferior al grupo directivo: y éste es estudiado, ensayado y evaluado por los jefes de menor nivel.

• FASE-EJECUCION DEL MODELO ESTRATEGICO IDEAL.

Es el ajuste que se lleva a cabo a través de la distribución en equipo de los jefes de departamento, hasta llegar al nivel operario, los cuales van a estudiar el modelo estratégico ideal creado con anterioridad por los altos directivos de la organización. En ésta fase se pretende que la compañía se ajuste a las propiedades del modelo estratégico ideal. Los equipos de trabajo se integran en función de un criterio determinado anteriormente por los directivos de la organización. Los criterios pueden ser:(28)

- Por línea de producción
- Por distribución geográfica
- Por gastos y utilidades

(28) Blake/Mouton. Op.Cit.pp.112

Se nombra un número determinado de equipos de trabajo y un coordinador de la fase, el cual debe ayudar a los grupos de planeación a organizarse y adquirir conocimientos acerca de mercadotecnia, creación de sistemas, investigación de operaciones, etc.

La estrategia a seguir en este caso consiste en que cada grupo o equipo trabaja por separado analizando sus actividades desde el origen del producto hasta el final.

El trabajo real de los grupos está en función de las características de la organización.

- **FASE-EVALUACION DEL PROCESO.**

Es una forma de ver los resultados y establecer nuevos objetivos. En esta fase se identifican las barreras que impidieron obtener los resultados deseados. La gerencia asume e interpreta los datos y los hace del conocimiento de todos los miembros de la organización. (29)

La crítica se hace en otras etapas, pero en esta última fase es donde se resume e interpreta.

2.3.7 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.3.7.1 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION

Para entender un área del conocimiento humano, se requiere acudir a las fuentes históricas, para que nos

(29) Blake/Mouton. Op.Cit.pp.115

permitan obtener un panorama general de sus orígenes y desarrollo. La ciencia administrativa tiene especial importancia, ya que el cambio en los modos de producción ha traído como consecuencia inmediata su desarrollo.

Aunque la administración como una serie de procedimientos y técnicas ha existido desde que aparece el hombre en la tierra, es a partir del capitalismo iniciado con la revolución industrial que comienza a sistematizarse su estudio y a utilizar científicos en su aplicación, hasta llegar a lo que ahora llamamos desarrollo organizacional, tema de este estudio.

Este trabajo presenta características propias de las etapas del desarrollo de la sociedad. Desarrollo el cual se ha venido realizando mediante la modificación de las fuerzas productivas.

La revolución industrial ha sido la marca del cambio en la fuerza del trabajo y su desempeño. Sin embargo, las consecuencias no sólo fueron de carácter industrial, sino que tuvieron un fuerte impacto social, económico, intelectual, técnico y político; dando como resultado las primeras organizaciones que surgen bajo dos modalidades:

a) Descentralizadas:

Concentran el trabajo de un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último proceso.

b) Centralizadas:

Reúnen bajo el mismo techo a grupos de obreros que de hechos se encuentran acuartelados, que incluía horarios para las labores, la comida, el rezo y el sueño.

El periodo que precede a la revolución industrial se caracteriza por una apacible vida rural y pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso en la que los cambios se generan en periodos prolongados y es cuando se genera la acumulación de capitales a través del comercio y la usura.

La administración es en sí un medio que utilizando técnicas e instrumentos científicamente desarrollados trata de aumentar la producción a costa de un ritmo más acelerado y eficiente por parte del trabajador.

El desarrollo del pensamiento administrativo a través de sus diferentes etapas, forman un todo relacionado, por lo que tratar de clasificarlo reduce la objetividad de un medio más profundo.

Escuela científica de Taylor y Fayol

El movimiento estaba encaminado a sistematizar prácticas de dirección, investigación científica y métodos de control en la organización industrial. Taylor veía a la empresa en general muy desorganizada y en síntesis proponía:

- 1.- Determinar científicamente lo que cada operario debería hacer, analizando cada trabajo microseccionalmente.
- 2.- Adiestrar al operario en función al número limitado de movimientos que deberían realizar.
- 3.- Dividir el trabajo y su responsabilidad.
- 4.- Otorgar incentivos monetarios basados en la producción de cada operario.
- 5.- Una organización de tipo funcional en la cual cada supervisor tuviera autoridad directa sobre una determinada actividad.

Estos métodos sólo explotaban al trabajador más de lo que le beneficiaban, y aunque en su época estos dieron resultados, que sirvieron de base para la producción masiva, y originaron desarrollos, es evidente que Taylor no prestó atención a los aspectos sociales de los trabajadores en la empresa, ni a la satisfacción que el hombre debe tener en su trabajo. No se reconocía al trabajador como dueño de una personalidad íntegra, y ponía sus fuerzas en la disciplina y control. El trabajador era visto como un individuo aislado, no considerando sus relaciones con el resto del grupo y como parte integrante de él. Existía el divorcio entre la planeación y la ejecución, lo que llevo a la formación de dos grupos: la élite, gente integrante y preparada que planea; y las masas de los trabajadores apáticos, que deben limitarse a seguir instrucciones, impidiendo esto que los trabajadores participen y estén integrados en la organización.

Henry Fayol logró concentrar una serie de ideas que identificó como comunes en las organizaciones, sin importar su tamaño y finalidades.

Sus aportaciones fueron:

- 1.-Definición de áreas funcionales de una organización.
- 2.-Proceso administrativo.
- 3.-Desarrolló una serie de principios administrativos, que aún en la actualidad conservan su relevancia y profundidad.
- 4.-Propuso un perfil del administrador.
- 5.-Hizo énfasis en la necesidad de aplicar los conocimientos administrativos no solamente a la empresa, sino en el estado, en la familia, y en general en todo grupo organizado, dado que ésta necesidad era general.

Escuela Humano Relacionista

En la década de 1920 se desarrolló un gran interés entre los investigadores por estudiar problemas de fatiga, la duración de la jornada de trabajo, los períodos de descanso, las condiciones de trabajo, tales como:

El ruido, la iluminación, ventilación, temperatura. Se deseaba buscar la relación entre estos factores y el rendimiento o productividad de los trabajadores.

Estas investigaciones se consideran importantes, pues dieron las bases para un gran cambio en las relaciones de la empresa y los trabajadores.

A partir de esto se comenzó a ver al trabajador, ya no de manera individual ni como parte de una máquina, sino como un miembro de un grupo y como persona humana, con sentimientos y emociones. Es así que la organización da importancia a los problemas de personal, lo mismo que del grupo de trabajo, cuyo funcionamiento adecuado se relacionó con aumento en la productividad.

No obstante en los cambios ocurridos, se consideraba que debía de existir una diferencia entre las actividades de planeación y la ejecución, ya que no se consideraba que los trabajadores en todos los niveles tenían capacidad y potencial suficiente.

Escuela Estructuralista

La diferencia fundamental de ésta corriente con relación al pensamiento científico y de relaciones humanas, es el análisis que se efectúa del medio ambiente social, y su íntima relación con la organización.

Las características principales de esta corriente son:

- 1.-Analiza los elementos formales e informales de la organización, y la relación existente entre ambos.
- 2.-Analiza, dirige y estudia a todos los niveles de la organización.
- 3.-Estudia todo tipo de estímulos: materiales, sociales, ambientales, su interdependencia e influencia mutua.
- 4.-Estudia las relaciones, intercambios e influencia entre la organización y su medio ambiente, analizando y definiendo

los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de una organización, relacionados íntimamente con el medio social, tomando en cuenta las influencias del medio ambiente y no solamente como problemas internos generados dentro de la organización.

5.-Efectúa un análisis de todo tipo de organizaciones: productivas de lucro, sociales, políticas, etc., a fin de realizar un análisis comparativo entre las organizaciones y el medio social, y la relación de éstas entre sí.

Otro factor en el cual hacen énfasis los autores estructuralistas es en su teoría de conflictos, dentro de la cual desarrollan una serie de técnicas y procedimientos que auxilian a los administradores a evitar y a suavizar los conflictos dentro de la organización.

Escuela Neo-Humano Relacionista

En los últimos años, a través de la contribuciones de Abraham Maslow, Peter F. Drucker, Chris Argyris, Harold Leavitt, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Edgar H. Schein, ha surgido un punto de vista en el que está implicado un nuevo cambio en las relaciones de la empresa y de sus trabajadores. Todo parece indicar que el cambio apenas se está insinuando, especialmente en nuestro medio, en el que las "novedades" nos llegan con un considerable retraso. El desarrollo de la administración y los cambios que se suscitan en ésta escuela, se pueden percibir en los estudios y opiniones de algunos autores, tales como:

Peter Drucker.

El cambio implica localizar los objetivos fuera de la compañía y adoptar una política de administración por objetivos y autocontrol.

Douglas McGregor.

Considera que las suposiciones básicas de los administradores que servían de fundamento a una política de control y dirección, deben renovarse y adoptar suposiciones más realistas que sirvan de base a una filosofía de integración y autocontrol.

Chris Argyris.

Encuentra que la estructura de la organización formal y ciertos sistemas de control derivados de las teorías clásicas, presentan un serio inconveniente para el desarrollo de los recursos humanos.

Raymond E. Miles.

Nos presenta un "modelo de recursos humanos", que pone en duda la teoría clásica del control y nos descubre que al parecer los ejecutivos de las compañías adoptan dos enfoques distintos en cuanto a la participación, uno que debe ser aplicado por los jefes, para con ellos y otro que ellos deben aplicar a sus subalternos.

Edgar Schein.

Propone su hipótesis del "hombre complejo" y recomienda una gran sensibilidad de parte del gerente para diagnosticar los motivos de sus subalternos y ajustar sus estrategias a la situación existente.

Esta nueva escuela surge como una respuesta dentro de las teorías clásicas que representan un serio inconveniente para el desarrollo adecuado de los recursos humanos. El alto desarrollo de las fuerzas productivas, el alto nivel de la conciencia de los trabajadores, hacen necesario al administrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el control de las organizaciones modernas cada día más complejas y de mayor tamaño como resultado de las tendencias monopolísticas. Así, al perder la autoridad su fuerza, como elemento creativo, se hizo necesario crear toda una nueva corriente que desarrollara elementos más sutiles para ejercer el control, de ahí el surgimiento del desarrollo organizacional.

Es muy notorio que a través de la evolución "del pensamiento administrativo" han existido cambios y diversos enfoques del desarrollo de las relaciones de la producción, que de una u otra manera, tienen que responder a las necesidades y conflictos que plantean dichas relaciones, aunque las soluciones que se proponen no sean precisamente las más adecuadas a nuestras necesidades.

2.3.7.2 CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

La administración guarda estrecha relación con las ciencias del comportamiento, las cuales contribuyen para su mejor comprensión y funcionamiento. A través de ellas se estudia la conducta de las personas tanto individual, como en sociedad.

A continuación se definen las ciencias del comportamiento y sus aportaciones a la administración.

PSICOLOGIA.

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano a través del análisis de ésta y los elementos que la componen: aprendizaje, memoria, percepción, motivación, etc. Pero no tan sólo se enfoca a los efectos (conducta), si no también a las causas que lo generen.(30)

Desde siempre el hombre ha aspirado a conocer y a predecir el comportamiento y reacción de las personas ante determinadas situaciones, a fin de propiciar aquellas que considere convenientes. La psicología utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano; medir las actitudes y habilidades. En la actualidad ésta ciencia ha contribuido en el área de la administración en lo relacionado con la motivación, conflictos, frustración, selección de personal, etc.

(30) Siegel Laurence. Op.Cit.pp 26

La aplicación de la psicología en el campo de la administración es la de adaptar e integrar a los recursos humanos a la organización y al mismo tiempo, señalar las necesidades de las personas para que éstas sean satisfechas, y así cooperen con ella.

SOCIOLOGIA.

La sociología es la comprensión y aplicación científica de la realidad social, es decir, interrelaciona aspectos de la realidad y busca las relaciones entre política, religión, cultura, economía, arte, etc. Lo que da a la sociología un criterio totalizador, considerando a la sociedad como un todo, como un marco bajo el cuál existe y se integran las instituciones, comunidades e individuos. (31)

Es así, que la sociología es la ciencia que se ocupa del hecho de la sociabilidad del hombre como un aspecto de su ser y existencia, atendiendo, a las distintas maneras en que los hombres se agrupan o se relacionan, tratando de explicar las causas, manifestaciones y consecuencias de éstas relaciones. Las aportaciones de la sociología a la administración han sido:

- Lo que se refiere a la formación de grupos formales e informales que se desarrollan dentro de la organización.
- Análisis de autoridad.
- Análisis de liderazgo.

(31) Gay Martín Jose. Op.Cit.pp 11

ANTROPOLOGIA.

La antropología es una disciplina cuyo objeto de estudio es el hombre mismo y sus obras, sin limitaciones de época ni lugar. (32)

La antropología considera una multitud de cuestiones distintas y aparentemente indiferentes, que tanto pueden referirse al lenguaje, como a la estructura física, las costumbres y la organización política de cualquier grupo humano, además de sus obras, su religión, y todos los aspectos imaginables. Además estudia el comportamiento y la evolución de la cultura de la sociedad, las costumbres, los ritos, la tecnología, etc.; todo esto sirve a la administración para entender mejor las formas del comportamiento de los grupos.

DERECHO.

Es una forma objetiva de la regulación de la conducta humana que tiene además como características la de ser social, bilateral, externa, heterónoma y coercitiva. (33)

Se refiere al conjunto de normas políticas que rigen las relaciones humanas en una sociedad. Básicamente han plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

(32) Gay Martín José. Mustieles Jorge. Op.Cit.pp 129

(33) Soto Álvarez Clemente. Op.Cit.pp 29

ECONOMIA.

Se refiere a las diferentes formas de producción y distribución de bienes escasos que se dan en las diferentes sociedades. La administración ha usado términos como: mercado de trabajo, oferta y demanda, etc; y cómo se puede aprovechar de una mejor manera los recursos para producir bienes y servicios. Igualmente los estudios en la demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre la producción, los costos y sobre la inflación a contribuido en gran medida en la administración.(34)

MATEMATICAS.

Las aportaciones de las matemáticas a la administración han sido sumamente valiosas, por ejemplo: la programación lineal y transporte han sido aplicados a la administración de la producción, de recursos humanos etc.

GEOGRAFIA.

La geografía estudia la distribución de la población del mundo y la influencia que tienen en la sociedad los factores físicos como: clima, relieve, hidrografía, etc. (35)

(34) León Humberto Manuel. Op.Cit.pp 110

(35) Idem.

2.3.7.3 PSICOLOGIA INDUSTRIAL

La psicología industrial estudia el comportamiento del elemento humano individual de acuerdo a un contexto organizacional. Este ha realizado investigaciones acerca del equilibrio dentro de la organización, ya que se requiere de una dirección efectiva en todos los niveles, así la psicología industrial apoya el desarrollo organizacional de acuerdo a las teorías siguientes en que proporciona soluciones a conflictos internos de acuerdo a las necesidades de equilibrio en la organización.

Teoría de la equidad.

Esta propone que la causa de la tensión entre los objetivos de los individuos y la organización es la discrepancia que se observa entre el valor de los resultados que la organización suministra a todos sus elementos y las aportaciones exigidas al empleado. Las aportaciones del empleado en la organización pueden ser: tiempo, esfuerzo, habilidad, conocimiento, entrega, inversión en educación, etc. Las aportaciones de la organización puede ser de tipo económico, además de dar la oportunidad de lograr el desarrollo y el dominio personal, una estructura social con la cual poder identificarse, un amarre psicológico en ocasiones de cambios sociales acelerados.

Teoría de afiliación en grupos.

Estas se basan en la necesidad de los empleados de asociarse con otras personas y a participar en un grupo

social. Es decir, la organización requiere que cada elemento participe y sienta que esa participación se haga efectiva en cada uno de los niveles de actividad de la organización, esté conectado tanto a nivel inferior como a nivel superior, de una forma de "espiga de conexión" que proporciona se facilite la comunicación en ambos niveles y se reduzcan los pasos necesarios para llevar la información a los niveles superiores.

Teoría de la naturaleza del hombre.

Estas se basan en la necesidad de un grupo a afiliarse con un grupo social.

Cualquier estructura organizativa incluye ciertas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre, como las propuestas por Douglas McGregor:

Teoría "X".

Actitud hacia el trabajo:

Al hombre le desagrada el trabajo inherente y lo evita siempre que puede.

Incentivos:

Coerción, la dirección y la amenaza del castigo.

Supervisión:

El hombre prefiere la dirección y evita la responsabilidad; tiene pocas ambiciones.

Teoría "Y".

Actitud hacia el trabajo:

Es esfuerzo para trabajar, es tan natural al hombre como lo son el jugar y descansar.

Incentivos:

El hombre pondrá en práctica la autodirección en caso de estar comprometido con los objetivos.

Supervisión:

El hombre busca la responsabilidad y la oportunidad de ejercer una acción independiente y creativa.

Haciendo a un lado las diferencias individuales, la importancia de este tipo de comparación está en que atrae la atención hacia una causa potencial de conflicto entre la organización y sus empleados, y sugieren una solución. El conflicto surge cuando la organización, o hace caso omiso de las necesidades de los empleados, o bien hace suposiciones y engaños al respecto. La solución consiste en aumentar la eficiencia de la organización, prestando la debida atención a las necesidades de los empleados y disponer la estructura de tal manera que dichas necesidades se puedan satisfacer dentro de la propia organización.

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 OBJETIVO

El objetivo para la utilización del desarrollo organizacional con el mínimo de recursos es hacer comprender a las autoridades y al personal de la pequeña empresa, el conocimiento del desarrollo organizacional para poder mejorar el ambiente y relaciones de trabajo, así como elevar el desempeño, la eficiencia, y llegar a minimizar los conflictos tomando en cuenta a la persona misma con sus procesos humanos, pues las organizaciones están formadas precisamente por personas.

3.1.1 PROPOSITO Y ALCANCE

El propósito de éste diagnóstico integral es hacer que los pequeños empresarios se familiaricen con los propósitos, beneficios y actividades de la técnica o herramienta del desarrollo organizacional. Se presenta una versión simplificada del proceso para ayudar a comprender la forma en que el desarrollo organizacional puede mejorar en forma eficaz un proceso de cambio planeado en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y

la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados. La productividad implica a la vez calidad, excelencia, servicio y rentabilidad, las cuales sólo se podrán lograr a través de una nueva filosofía directiva que incluya solo los factores esenciales para la formación del espíritu productivo que todo ejecutivo debe pretender como tarea principal.

3.1.2 RESPONSABILIDADES

El director general o gerente es el responsable directo de cómo aplicar el desarrollo organizacional en la pequeña empresa con el mínimo de recursos, con enfoque principalmente a los procesos de interacción de los grupos, ya que la característica principal de esta técnica es la fuerte carga emocional que inyecta al ambiente laboral, utilizando, técnicas psicológicas, sociológicas y administrativas para lograr en los gerentes o dueños de negocios los cambios conductuales y actitudinales necesarios para reenergizarlos mediante un flujo contaminante de energía humana, canalizado hacia la consecución de los objetivos.

3.1.3 DESARROLLO

La capacitación técnica en las diferentes áreas de la empresa debe incluir también planes de desarrollo humano y de mejoramiento de la calidad de vida para lograr crear actitudes productivas como una nueva manera de vivir.

La productividad es un fenómeno humano que incluye modelos educativos de modernización que favorecen el cambio evolutivo de una empresa y con el objeto de proponer un diagnóstico integral y completo para la pequeña empresa, es importante evaluar las tres áreas que globalmente la compone:

1. **Area Tecnológica**
2. **Area Humana**
3. **Area Administrativa**

Para especificar estas grandes áreas, se proponen las siguientes siete dimensiones que contemplan un completo diagnóstico para la empresa:

1. Misión, valores, identidad, cultura.

Esta área se refiere fundamentalmente a los cuestionamientos: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿En qué creemos?

2. Estructura organizacional.

Se determina contestando: ¿Cómo dividimos el trabajo?, ¿Quién o quiénes son los responsables de cada tarea?, ¿Qué niveles jerárquicos existen y cuáles son las líneas de mando en la empresa?

3. Procesos humanos.

Esta área se refiere a los conceptos de: comunicación, integración, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, capacitación, manejo del conflicto y toma de decisiones.

Para responder a estos conceptos, se sugiere hacer los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo nos interrelacionamos con el trabajo?, ¿Cómo influimos y tomamos decisiones?, ¿trabajamos en equipo?.

4. Sistemas de reconocimientos y compensaciones.

Si la empresa pretende lograr la máxima productividad, debe manejar justicia y equidad en sus políticas de remuneración, creando incentivos y motivadores adecuados y equitativos.

5. Sistemas administrativos.

La dimensión de ésta área de evaluación es la siguiente: ¿Cuál es la infraestructura administrativa de apoyo a los procesos operativos y de comercialización y cuál es su grado de eficacia?.

6. Tecnología y sistemas operativos.

En esta área se mide el nivel de actualización en la tecnología aplicada y la eficacia de los equipos y sistemas de producción y operación así como los sistemas y procesos humanos.

7. Planeación estratégica.

En esta área de diagnóstico se brinda información a la empresa sobre su capacidad de visualizar y construir el futuro, el cuestionamiento fundamental es: ¿Estamos trabajando y planificando para el mediano plazo?. Esta es una proposición para evaluar, en forma integral a la empresa en vías a la aplicación de un sistema de desarrollo organizacional.

3.1.4 PROYECTO DE APLICACIÓN DE CÓMO ENFRENTAR Y DIRIGIR LOS CAMBIOS (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

Los pequeños empresarios deberán entender y comprender que vivimos un mundo cambiante y muchas veces la sobrevivencia de la empresa depende de que el empresario reconozca y detecte los momentos de crisis y dé oportunidad para aprovecharlos, de igual manera, deba saber, sobre todo planear y conducir los cambios que al interior de la empresa se requiera para su desarrollo y crecimiento.

A continuación se propone un modelo de proceso de cambio que incluye varias etapas de cómo conducir los cambios en la empresa de manera sistemática.

MODELO PARA EJECUTAR CAMBIOS EN LA EMPRESA

RECONOCER LA NECESIDAD DE CAMBIO

DIAGNOSTICO DE LAS AREAS PROBLEMATICAS

PLANTEAR ALTERNATIVAS DE CAMBIO

(estrategias y técnicas)

SELECCIONAR LA ALTERNATIVA

(la mejor técnica o estrategia)

EJECUCION

EVALUACION

Enseguida se describen brevemente cada uno de las etapas que conforman el modelo para ejecutar cambios en la empresa.

1.-RECONOCER LA NECESIDAD DE CAMBIO

Es importante identificar los acontecimientos o fuerzas tanto internos como externos a la empresa, que pueden hacer al empresario pensar en la necesidad de un cambio, y es igualmente importante poder reconocer cuándo no se necesita cambiar.

2.-DIAGNOSTICO DE LAS AREAS PROBLEMATICAS

En la siguiente etapa se diagnostica el problema analizando los síntomas. Se trata de delimitar las áreas problemáticas.

3.-PLANTEAR ALTERNATIVAS DE CAMBIO

La siguiente etapa plantea varias alternativas de cambio, identificando diversas técnicas y estrategias que puedan ayudar al empresario a modificar las áreas problemáticas dentro de las condiciones limitantes.

4.-SELECCIONAR LA ALTERNATIVA

La siguiente etapa escoge una alternativa seleccionando la estrategia y las técnicas que se pueden aplicar para resolver el problema dentro de las condiciones que limitan la situación.

5.-EJECUCION

La siguiente etapa ejecuta el plan de cambio teniendo en cuenta el momento oportuno, la profundidad y duración del proceso de cambio.

6.-EVALUACION

La siguiente etapa es en la que se revisa el proceso y los resultados del cambio. También es importante la evaluación que se efectúa durante el proceso de cambio para hacer los ajustes convenientes.

Este proceso es continuo y, cuando se resuelven algunos problemas, surgen otras situaciones que dan inicio nuevamente al proceso de cambio.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 CONCLUSIONES

Actualmente la actividad empresarial y la administración de las organizaciones en países en vías de desarrollo es significativamente distinta al de los países ricos. Las empresas latinoamericanas necesitan modelos de administración apropiados a los recursos escasos con que cuentan y a los contextos turbulentos en que se encuentran, es decir, modelos que no podemos obtener de los países desarrollados.

También es necesario tomar en cuenta el nivel de desarrollo alcanzado por las empresas, esencialmente en las pequeñas, suele ser un reflejo de las capacidades de sus dirigentes. El mejorar la calidad de los administradores latinoamericanos logrará eficientar la competitividad de las pequeñas empresas en términos de administración y dirección que contemple las bases para la creación de un modelo conveniente de desarrollo organizacional a las condiciones de las organizaciones en México.

La realidad mexicana a nivel de pequeñas empresas presenta poco involucramiento y desconocimiento de las responsabilidades a nivel operativo, administrativo y gerencial.

Ante éste problema se ha considerado como posible solución para las empresas la implementación de acciones de la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional con el mínimo de recursos, con la tendencia de generar las condiciones para fortalecer y desarrollar a las organizaciones en el aspecto humano en una forma profesional e interactiva, con el objeto de que el personal perfeccione sus actitudes, aptitudes, habilidades y aumente el conocimiento de su puesto tanto como miembro activo de la organización y de un sistema social.

El desarrollo organizacional tiene como propósito fundamental facilitar el cambio, desarrollo y transformación en las estructuras de la organización, en los procesos, en las personas y en la tecnología.

El resultado es un esfuerzo sistemáticamente planeado de cambio en la empresa cuya finalidad sea lograr una mayor efectividad a través de la utilización de estrategias, técnicas, teorías, conceptos, pueden estar dirigidos hacia la manera en que la empresa ésta estructurada, a la tecnología o al comportamiento de las personas que laboran en la organización.

Lo anterior descrito nos permite un análisis del presente trabajo de investigación documental de tesis cuyo

propósito es entender y hacer comprender a los pequeños empresarios sobre los diferentes problemas que se presentan en una empresa, ya sea industrial, comercial o de servicios y la mejor forma de resolverlos abarcando desde los distintos aspectos funcionales de un negocio hasta los procesos administrativos como es la técnica o modelo de desarrollo organizacional. La información contenida en éste trabajo comprende el desarrollo de un capítulo de investigación metodológica documental en la que se plantea y se identifica un problema común en las pequeñas empresas, referente a la sobrevivencia y competitividad ante un mundo con un panorama de tiempos difíciles y de incertidumbre que provocan problemas y conflictos en el comportamiento humano, o un resultado actitudinal positivo o negativo. El objetivo general y los específicos, se logran alcanzar por medio del desarrollo documental del marco teórico en el cual se conceptualiza mediante el estudio y análisis del desarrollo organizacional especificando antecedente, evolución y desarrollo de ésta técnica, apoyándose en los objetivos específicos en el cual el primero ilustra la técnica del desarrollo organizacional para ejecutar cambios en la empresa, el segundo objetivo específico explica los pasos del modelo que siguen una secuencia lógica de los pasos con una breve explicación de cada uno, el tercer objetivo específico señala los beneficios que pueden obtener los pequeños empresarios al emplear ésta técnica con el mínimo de recursos.

La hipótesis descrita en el presente trabajo de tesis sobre, si los empresarios implantarían el proyecto del proceso del desarrollo organizacional con el mínimo de

recursos, se acepta, por lo que se concluye con lo siguiente:

Estamos en tiempos difíciles y de incertidumbre. Las cosas en las empresas ya no están como antes, cuando eran estables y predecibles, los cambios que ocurren cada vez con mayor frecuencia y rapidez considero que son originados por dos factores, el primero de ellos son los grandes avances científicos sobre todo en el aspecto tecnológico, y el segundo factor es la competencia, que no dejan de ser una de las grandes preocupaciones de muchos pequeños empresarios, pues no saben si ellos podrán adaptarse a las nuevas circunstancias. A pesar de la incertidumbre y de lo cambiante de la situación es posible anticiparse a los cambios y conducirlos.

La culminación de la guerra fría permitió que los países de Europa del este se convirtieran en un mercado potencial. Este suceso inicio una apertura económica en Europa y en el resto del mundo. A este fenómeno se le llamo "globalización económica".

El fenómeno anterior aceleró la integración económica de Europa, iniciada con la comunidad económica europea después de la Segunda Guerra Mundial, y de otras regiones del mundo. Así es como se generó el surgimiento de bloques regionales comerciales y diferentes planteamientos en materia de política económica y dirección de las empresas; sin embargo nuestro país no ha permanecido al margen de este fenómeno globalizador por lo que nuestro país junto con Estados Unidos y Canadá firman un tratado de libre comercio

en el año de 1993, como respuesta a las tendencias de comercialización y administración moderna.

Tendencias de la administración actual	Epoca
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1980-A LA FECHA
CALIDAD TOTAL	1985-A LA FECHA
REINGENIERIA	1994-A LA FECHA

En el campo empresarial, los cambios se han desarrollado en la orientación hacia la calidad y el trabajo en el equipo, la innovación constante en la administración; en el compromiso y la productividad del elemento humano; en la modificación del concepto de liderazgo y director de empresa.

Hoy en día el gerente de una empresa debe ser un estratega de la conducción del factor humano para que, al ser poseedor de un estilo propio, logre el trabajo en grupo, la productividad y la competitividad de la empresa. Ser un gerente estratégico no se limita únicamente a tomar decisiones y a conocer en su totalidad a la organización que se dirige, sino ser un estudioso de la cultura corporativa. Esto permite al director, al gerente o al administrador establecer el nivel de identificación del empleado con la organización en la que trabaja, a través de signos, símbolos y una cultura empresarial que complementará los intereses

individuales de cada sujeto con los intereses generales del negocio. El desarrollo organizacional como herramienta de la administración puede y debe aprovecharse en las pequeñas empresas que tengan recursos económicos-financieros escasos, originados principalmente por la escasez de liquidez y de confianza en ellas por parte del sistema bancario mexicano. Ante este panorama de incertidumbre económica, la pérdida de valores empresariales y de valores individuales en la forma y estilos de negociación a permitido que las empresas miren hacia la dignificación del recurso humano, es decir, que el empresario que no sepa aprovechar el capital intrínseco del elemento humano, no podrá aprovechar las diversas capacidades y habilidades que son necesarias en el quehacer cotidiano de toda actividad empresarial.

Lo anterior permite manifestar que la cultura empresarial esta viviendo profundas transformaciones, por la integración económica mundial, el avance vertiginoso de la tecnología y las exigencias de competitividad en los mercados, y aquí es donde surge la proposición de conocer y aplicar un proceso de desarrollo organizacional con el mínimo de recursos que permita al director, gerente, empresario o administrador coordinar y dirigir los esfuerzos de las diversas estructuras y proceso de la organización, tomando como valor fundamental la dignificación y trascendencia del ser humano.

El desarrollo organizacional como estrategia en los valores culturales trae consigo una amplia gama de beneficios que no solo desarrollan a la empresa, eleva el nivel de productividad, competitividad, sus sistemas

estructurales y administrativos, sino que genera en el ambiente organizacional un clima favorable y esto hace que el personal se encuentre abiertamente disponible a elevar el espíritu productivo que toda organización requiere para llegar a incrementar su nivel de productividad.

Más allá de los grandes beneficios propiciados por el desarrollo organizacional a cualquier tipo de empresa, es notorio y trascendente el cambio actitudinal que se origina en todo el personal de las organizaciones.

El desenvolvimiento personal, social y político de sus integrantes, tanto en las empresas como en el sistema social, hace que estos mantengan un nivel de confianza y autorealización, que permiten al trabajador hablar claramente sin inhibiciones de las situaciones suscitadas en la empresa, así despertando el interés en nuevas alternativas de cambio y una solución óptima. El desarrollo organizacional siendo parte de las herramientas modernas de la administración se ha caracterizado por ser flexible en su técnica y poder adaptarse a cualquier grupo interactivo de cualquier nivel de la organización originando una participación extensiva desde los más bajos puestos por todos sus canales de mando hasta la alta gerencia. El desarrollo organizacional motiva a las personas a la formación de grupos orientando sus pasos, objetivos y metas a los mismos de las empresas, ésta formación de grupos hace que los procesos de información mejoren en cuanto a la minimización y moderación de los conflictos internos, mejorando igualmente la salud y el vigor de las relaciones de trabajo.

La consolidación grupal en la organización se debe a que los miembros de cualquier grupo mantienen una retroalimentación y un compromiso personal distribuyendo la misma responsabilidad de la efectividad entre todos los participantes de ésta manera el trabajo es más eficiente, los trabajadores se sienten más amistosos y dispuestos a cooperar.

4.2 SUGERENCIAS

Si existiera un empresario capaz de diseñar la organización perfecta para su empresa, si las condiciones del entorno fueran estables y predecibles y si la ciencia ya no avanzara y creara una nueva tecnología, seguramente no habría necesidad de hacer cambios en la empresa.

Pero ésta no es la situación. Vivimos en un mundo cambiante y muchas veces la supervivencia de la empresa depende de que el empresario reconozca y detecte los momentos de crisis y dé oportunidad para aprovecharlos, y deba saber, sobre todo, planear y conducir los cambios que al interior de la empresa se requieran para su desarrollo y crecimiento.

La capacidad para adaptarse con flexibilidad a la nueva situación permite disminuir los riesgos de los cambios, es decir, al método para planear y ejecutar cambios en la organización se le llama desarrollo organizacional.

Por lo que se sugiere que los pequeños empresarios de México contemplen los siguientes puntos:

1. La aplicación del proyecto del modelo del diagnóstico para ejecutar cambios en la empresa propuesto en el capítulo tercero denominado resultados en el punto 3.1.4
2. Evaluar el momento de desarrollo de la empresa como un proceso continuo identificando las diferentes etapas del proceso desde el punto de vista administrativo y de interacción humana.
3. El empresario debe contar con una guía para detectar las necesidades reales de capacitación y un modelo con los pasos a seguir para elaborar un programa de capacitación.
4. El empresario debe ser capaz de reconocer la importancia de tener un buen ambiente laboral en la empresa y de apoyar la calidad de vida en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Benjamin Franklin Enrique
Organización de Empresas
Mc. Graw Hill

Burack Elmer H.
Roberto Smith
Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones
Humanas Tomo I
Cecsa

Colunga Dávila Carlos
Modelos Administrativos
Panorama

Colunga Dávila Carlos
La Administración del Tercer Milenio
Panorama

DelaCerde Gastélun José
Francisco Nuñez de la Peña
La Administración en Desarrollo
Diana.

Fernandez Arena José Antonio
El Proceso Administrativo
Diana

Giral Barnes José
Cultura de Efectividad
Grupo Editorial: Iberoamericana

Guizar Rafael
Desarrollo Organizacional
Mc. Graw Hill

Kenneth J. Albert
Manual Del Administrador de Empresas Tomo II
MacGraw Hill

Koontz Harold; O'Donell Cyril
Administración de Empresas
Prentice Hall

Keith Davis
El Comportamiento Humano en el Trabajo
Mc. Graw Hill

Modulos de Nacional Financiera S.N.C.
Administración de recursos Humanos
La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (1993)

O'Connor Hannaway y Gabriel Hunt
Manual de Habilidades Gerenciales
Panorama

O'Connor Carol A.
Liderazgo Eficaz
Panorama

Robbins Stephen P.
Comportamiento Organizacional
Prentice Hall

Reza Trosino Jesus Carlos
Como Analizar Problemas y Tomar Decisiones con Certeza
Panorama

Rodríguez Valencia
Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
Ecasa

Tucker Michael
Administración Exitosa de Procesos
Panorama

Wallace John
Newton Margulies
El Cambio Organizacional
Editorial: trillas

Zamacona Fuentes Armando
Gilberto peralta Alemán
El Director Estratégico
Panorama

HEMEROGRAFIA

Revistas Especializadas

Adminístrate

Expansión

Emprendedores