



---

---

**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE  
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS**

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO  
ENFOCADO AL CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**TERESA HERRERA GONZÁLEZ**

**ASESORA**

**M. en A. JAQUELINE TOSCANO GALEANA**

**MORELIA MICH., NOVIEMBRE 2009.**



# INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>IV</b>
	<b>PAGINA</b>
<b><i>CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</i></b>	
<b>1.1. Naturaleza del Cambio en las Organizaciones</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Comportamiento Organizacional</b>	<b>2</b>
1.2.1. Definición	2
1.2.2. Objetivos	3
1.2.3. Fuerzas	4
1.2.4. Características positivas del campo del CO	7
<b>1.3. Naturaleza de las Personas</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Inicio de las Organizaciones</b>	<b>11</b>
1.4.1. Definición de organización	13
<b>1.5. Limitaciones del Comportamiento Organizacional</b>	<b>17</b>
<b><i>CAPITULO II.- MOTIVACION EN EL TRABAJO</i></b>	
<b>2.1. Definición de Motivación</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Proceso básico de la Motivación</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Impulsos Motivacionales</b>	<b>22</b>
2.3.1. Motivación hacia el Logro	22
2.3.2. Motivación hacia la afiliación	23
2.3.3. Motivación hacia el poder	23
2.3.4. Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales	23
<b>2.4. Teorías de las Necesidades</b>	<b>24</b>
2.4.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	24
2.4.2. Teoría de dos factores de Herzberg	26
2.4.3. Teoría E-R-G Alderfer	29
2.4.4. Teoría "X" y Teoría "Y"	31
2.4.5. Comparación de las teorías de Maslow - Herzberg - Alderfer	32
<b>2.5. Cambio de la Personalidad</b>	<b>33</b>
<b>2.6. Motivación y Satisfacción</b>	<b>35</b>
<b><i>CAPITULO III.- ADMINISTRACION DEL CAMBIO</i></b>	
<b>3.1. Cambios en el Trabajo</b>	<b>36</b>
3.1.1. El reto del cambio	36
3.1.2. Presiones para el cambio	36
3.1.3. Naturaleza de los cambios	40
3.1.4. Respuesta al cambio	41
3.1.5. Costos y beneficios	43
<b>3.2. Resistencia al cambio</b>	<b>44</b>
3.2.1. Naturaleza y efectos	44
3.2.2. Razones para la resistencia	45
3.2.3. Tipos de resistencia	45
3.2.4. Posibles beneficios de la resistencia	48
3.2.5. Superación de la Resistencia	49
<b>3.3. Implementación exitosa del cambio</b>	<b>51</b>
3.3.1. Liderazgo transformacional y cambio	51
3.3.2. Tres etapas del cambio	53
3.3.2.1. Descongelamiento	53
3.3.2.2. Cambio	54

3.3.2.3. Recongelamiento	54
3.3.3. Manipulación de fuerzas	55
3.3.4. Construcción del apoyo al cambio	56
<b>3.4. La Promoción del Cambio</b>	<b>60</b>
3.4.1. Métodos Interpersonales	61
3.4.2. Métodos de Equipo	62
3.4.3. Métodos Organizacionales	63
<b>3.5. Comprensión del Desarrollo Organizacional</b>	<b>64</b>
3.5.1. Fundamentos del Desarrollo Organizacional	64
3.5.2. Características del Desarrollo Organizacional	67
3.5.3. Proceso del Desarrollo Organizacional	69
3.5.4. Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional	72

## **CAPITULO IV.- *ESTRÉS EN LOS TRABAJADORES***

4.1. Naturaleza del estrés	73
4.2. ¿Qué es el estrés?	74
4.3. Productos extremos del estrés	75
4.4. Para entender el estrés y sus consecuencias	78
4.5. Orígenes potenciales del estrés	79
4.6. Causas del estrés	83
4.7. Causas del estrés relacionadas con el trabajo	84
4.8. Frustración	86
4.9. Estrés y rendimiento en el trabajo	89
4.10. Susceptibilidad al estrés	91
4.11. Enfoques del manejo del estrés	93

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

97

## RESUMEN

El CO es el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas – como individuos y en grupo – actúan en las organizaciones. Sus objetivos consisten en que los administradores sean más efectivos al describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano. Entre los elementos claves deben considerarse, están las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente externo. El CO ha surgido como un campo interdisciplinario de mucho valor para los administradores.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional se relacionan con la naturaleza de las personas (diferencias individuales, percepciones, la persona como un todo, comportamiento motivado, deseo de participación y valor de la persona) y las organizaciones (sistemas sociales, interés mutuo y ética). Las acciones de los administradores deben tener una orientación holística o integral, para lograr los objetivos de orden superior que interesan a los empleados, la organización y la sociedad. La administración efectiva puede lograrse óptimamente con la comprensión y uso de los enfoques de recursos humanos, de contingencia, orientados a resultados y de sistemas.

Un modelo motivacional de seis etapas indica que los individuos se comportan en ciertas formas para satisfacer sus necesidades. Los gerentes tienen tres retos motivacionales, los motivos no sólo se pueden inferir, las necesidades son dinámicas y la existencia de diferencias considerables en las motivaciones de la gente. Maslow propuso que las personas tienen cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización, y que cuando se satisface una necesidad, ésta ya no motiva más a la persona.

Cada modelo contribuye a entender la motivación. Todos comparten ciertas similitudes. En general, estimulan a los administradores a considerar no sólo los factores de orden inferior, de mantenimiento y extrínsecos, sino también los del orden superior, motivacionales e intrínsecos.

Las presiones para el cambio provienen de la globalización, un uso cada vez más intenso de las computadoras y otras avanzadas tecnologías de información, y de las características cambiantes de la fuerza laboral. Hay tres métodos disponibles para promover el cambio organizacional: el interpersonal, el de equipo y el organizacional. El método interpersonal se enfoca en cambiar la conducta de los empleados, de modo que puedan tener un mejor desempeño, y suele incorporar algún uso de encuestas de retroalimentación. Como su nombre lo sugiere, el método de equipo se concentra en forma de mejorar el desempeño de equipos completos, y su base son las actividades de construcción de equipos. El método organizacional está encaminado a modificar la estructura de la organización, el sistema de premiación, el nivel en el cual se toman las decisiones, y otros aspectos similares.

El ambiente de trabajo está llano de cambios que con frecuencia alteran al sistema social y requieren ajustes de los empleados. Cuando lo hacen, responden con emociones y razonamientos. Los cambios se acompañan de costos al igual que de beneficios y ambos deben considerarse para determinar sus efectos netos. Los trabajadores tienden a presentar resistencia al cambio en virtud de los costos de éste, incluidos los psicológicos. La resistencia al cambio puede derivarse del proceso de cambio mismo, de la forma de implantarlo o de la percepción de sus efectos inequitativos. Además, la resistencia puede ser lógica, psicológica o sociológica.

El liderazgo transformacional puede ser decisivo para originar cambios efectivos. Es necesario que los líderes creen y comportan una visión, inspiren a sus seguidores mediante su carisma y los alienten para convertirse en practicantes del aprendizaje de doble ciclo, de modo que los cambios futuros tengan incluso mayor éxito. Se insta a que los gerentes apliquen un procedimiento de cambio sistemático que abarque las actividades de descongelación, cambio propiamente dicho y recongelación. Los ejecutivos pueden disminuir la resistencia y lograr un nuevo equilibrio influyendo en las fuerzas sustentadoras y restrictivas de los cambios. Siempre se requiere tiempo para que ocurran los beneficios potenciales de los cambios.

Es posible recurrir a una amplia gama de actividades para apoyar el cambio, como la participación, las recompensas comparadas y la comunicación adecuada. Además, es efectivo el D.O. es decir, la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en diversos niveles para lograr los cambios planeados en toda la organización. El proceso de DO abarca los pasos de diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y confrontación, planeación de acciones y solución de problemas, uso de intervenciones, y evaluación y seguimiento. Aunque el D.O. tiene sus limitaciones, es una práctica excelente para implantar cambios, realizar mejoras y estimular el aprendizaje organizacional.

Veremos que la presencia del estrés laboral, por sí misma, no significa un bajo rendimiento. Las pruebas indican que el estrés puede ser una influencia positiva o negativa en el desempeño de los empleados. Para muchas personas, un estrés bajo o moderado les permite realizar mejor su trabajo porque aumentan la intensidad de sus labores, su estado de alerta y su capacidad de reaccionar. Sin embargo, un nivel alto de estrés o incluso uno moderado sostenido mucho tiempo acaba por cobrar su cuota y el desempeño disminuye. El efecto del estrés en la satisfacción es mucho más directo: el estrés laboral disminuye la satisfacción general con el trabajo. Aunque un estrés bajo o moderado aumente el desempeño de los empleados no los hacen sentirse satisfechos.

El estrés afecta la salud física y mental, además de producir agotamiento si es crónico. Entre los factores causales de estrés, llamados factores estresantes, se incluyen la sobrecarga de trabajo, las presiones de tiempo, la ambigüedad de roles, las dificultades económicas y los problemas familiares. El modelo de estrés-rendimiento indica que el estrés excesivo disminuye el rendimiento en el trabajo, si bien en grado moderado sirve para que a los empleados respondan a los retos de éste. Los individuos de personalidad tipo A tienden a sufrir estrés en mayor grado que los sujetos con personalidad tipo B.

## INTRODUCCION

Si los entornos fueran perfectamente estáticos, si las capacidades y habilidades de los empleados siempre estuvieran actualizados no se deterioraran y si el mañana fuera exactamente igual que el día de hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna importancia para los administradores actuales. Pero el mundo real es turbulento y exige a las organizaciones y sus miembros que pasen por cambios dinámicos para desenvolverse en niveles competitivos.

Por eso en el Capítulo 1, abordaremos la naturaleza del cambio e las organizaciones, la definición, objetivos y fuerzas del CO, la naturaleza de las personas, el inicio de las organizaciones y las limitaciones del CO.

En el Capítulo 2, analizaremos la motivación en el trabajo, y así conoceremos su definición, el proceso básico de la motivación, los impulsos motivacionales, los sistemas de categorías de necesidades, las modificaciones del comportamiento y su esfuerzo, la definición de objetivos y sus efectos, las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer y la teoría de la X y Y.

Cómo sobrevivir a la resistencia al cambio se estudia en el Capítulo 3, donde se menciona cuales son los retos y presiones del cambio, y haciéndonos entender la naturaleza del cambio, los costos y beneficios del cambio, la función del liderazgo transformacional en el cambio, las prácticas para construir apoyo para el cambio, el significado y las características del DO así como los beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional.

Y por ultimo pero no menos importante en el Capítulo 4, se estudia el estrés en los trabajadores, sabemos que a muchos de nuestros empleados les estresa el hecho de un cambio por eso se estudio el estrés para utilizarlo en la salud de los empleados, las formas extremas de reacciones del estrés, se identificaron las causas y síntomas del estrés, los efectos organizacionales del estrés, y saber cuáles son las acciones para prevenir o reducir el estrés.

## **CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **1.1. Naturaleza del Cambio en las Organizaciones.**

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho

en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.<sup>1</sup>

## 1.2. Comportamiento Organizacional

A fin de entender qué ocurre en los centros de trabajo, hay que partir de la definición, los objetivos, las fuerzas y las características principales del Comportamiento Organizacional.

### 1.2.1. Definición

**Davis** nos dice que, el **Comportamiento Organizacional (CO)** es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que la personas -individual y grupalmente— actúan en las organizaciones.

**Robbins** nos dice que para él, el **Comportamiento Organizacional (CO)** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

**Hellriegel** dice que, el **Comportamiento Organizacional (CO)** es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

**Kinicki** dice que, el **Comportamiento Organizacional (CO)** es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo.

**Hellriegel** junto con otro dueto de autores nos dicen que, el **Comportamiento Organizacional (CO)** es el estudio del comportamiento, las actitudes y desempeño humano en las organizaciones.

**Gordon**, define el **Comportamiento Organizacional (CO)** como actos y actitudes de las personas en las organizaciones.

### 1.2.2. Objetivos

El Comportamiento Organizacional tiene cuatro objetivos:

- ✧ **DESCRIBIR** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
  - Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
  
- ✧ **ENTENDER** por qué las personas se comportan como lo hacen.
  - Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de los empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones.
  
- ✧ **PREDECIR** el comportamiento futuro de los empleados.
  - Los administradores tendrían la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizaran por ausentismo, retardos o conducta

perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

- ✧ **CONTROLAR** al menos en parte, y desarrollar cierta actividad en el trabajo.
  - Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. (Davis Keith – Newstrom John W., pp 4 y 5.)

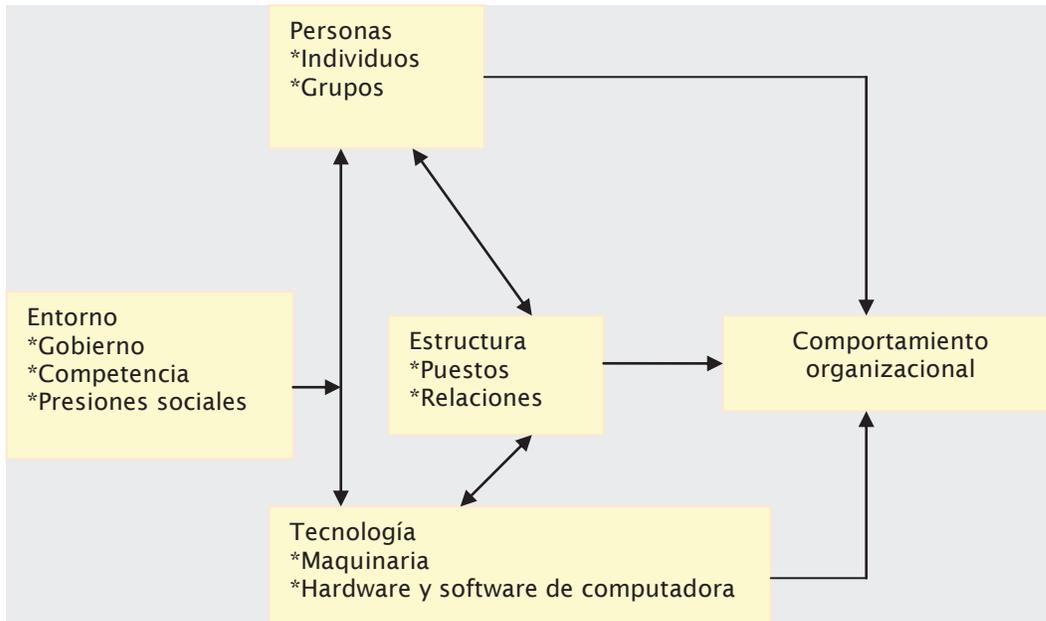
### 1.2.3. Fuerzas

Es complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas puede clasificarse en cuatro fuerzas:

- \* Personas
- \* Estructura
- \* Tecnología
- \* Ambiente

Cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de un objetivo, se requiere algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura, tales elementos reciben influencia del entorno e influyen en él. Cada una de estas fuerzas afecta el comportamiento organizacional.

## FACTORES CLAVE QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



- ♣ **PERSONAS.**- Las personas componen el sistema social interno de una compañía. Este sistema está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. Los grupos también son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran. Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos. Debe recordarse que estas últimas existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. Las organizaciones humanas actuales son muy cambiantes, en particular las fuerzas laborales son muy *diversas*, lo cual significa que los empleados llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas y en ocasiones esa diversidad entraña dificultades que deben resolver los administradores.

- ♣ **ESTRUCTURA.-** La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de la empresa. Todas esas personas tiene que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente. Esas relaciones pueden generar problemas complejos de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Por eso muchas estructuras se han horizontalizado (es decir, incluyen menos niveles, o sea la eliminación de puestos administrativos de nivel intermedio). Esto ocurre como resultado de la presión para reducir los costos y mantener la competitividad.

- ♣ **TECNOLOGÍA.-** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. Es poco lo que puede lograrse sólo con las manos, de modo que con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo y se conjuntan esfuerzos.

El gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y hacerlo de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas: tiene tanto costos como beneficios.

- ♣ **AMBIENTE.-** Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, numerosos cambios del ambiente generan exigencias para las organizaciones. Ninguna organización puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Éste afecta las actitudes y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. (Davis Keith - Newstrom John W., pp 5 - 7.)

### 1.2.4. Características positivas del campo del Comportamiento Organizacional

Una de las ventajas principales del comportamiento organizacional es su naturaleza *interdisciplinaria*. Integra las ciencias del comportamiento con otras ciencias sociales que pueden contribuir con él. De esas disciplinas, aprovecha todas las ideas que mejoran las relaciones entre las personas y organizaciones.

Una ventaja más es su base emergente de *conocimientos de investigación y marcos de referencia conceptuales*. El campo del CO se ha profundizado y ensanchado, además de que continúa madurando. Las claves de su éxito pasado y futuro giran alrededor de procesos relacionados con el desarrollo de teorías, investigaciones y práctica administrativa.

- ≈ Las **teorías** brindan explicaciones acerca de cómo piensan, sienten y actúan las personas, y por qué lo hacen así. Permiten identificar variables importantes y vincularlas para formar proposiciones tentativas que sea posible verificar mediante investigaciones.

Además, las buenas teorías son prácticas, pues atienden problemas significativos del comportamiento, contribuyen a nuestra comprensión de ellos y brindan lineamientos para el pensamiento y la acción de los administradores.

- ≈ La **investigación** es el proceso de recopilar e interpretar datos pertinentes, que sustentan una teoría o ayudan a cambiarla. Las hipótesis de investigación son afirmaciones susceptibles de prueba que conectan las variables de una teoría y sirven de guía en el proceso de recopilación de datos. Éstos se generan mediante diversos métodos de investigación, como los estudios de caso, experimentos de campo y laboratorio y encuestas.<sup>2</sup> Los resultados de estas investigaciones, que se publican en revistas diversas,

---

<sup>2</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2004, p 8. Citado por Ramon J. Aldag y Timothy M. Stearns, “Issues in Research Methodology” en Journal of Management, Junio de 1988, pp 252 – 276.

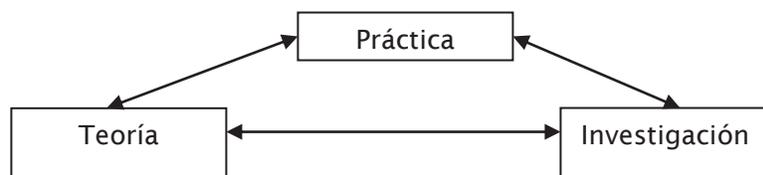
influyen en la teoría que se analizan y en las prácticas administrativas futuras.

La investigación es un proceso continuo en que se descubren de manera constante conocimientos valiosos acerca del comportamiento. El análisis de las investigaciones ayuda a entender en mayor grado la evolución de las ideas principales del CO en el tiempo.

- ≈ Existe un flujo natural y saludable de las teorías y la investigación a la **práctica**, que es la aplicación consiente de los modelos conceptuales y resultados de investigaciones para mejorar el rendimiento individual y organizacional en el trabajo.

Se muestra en la siguiente figura una interacción bidireccional de cada par de procesos, y los tres procesos son fundamentales para el futuro del CO.

### INTERACCIÓN DE LA TEORÍA, LAS INVESTIGACIONES Y LA PRÁCTICA EN EL CO.



Una tercera ventaja del comportamiento organizacional es la *aceptación creciente de la teoría e investigación* por los administradores en ejercicio. Su disposición es favorable para explorar nuevas ideas. (Davis Keith – Newstrom John W., pp 7 – 9.)

El CO parte de un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y organizaciones. Estos conceptos son principios perdurables que contribuyen un fundamento sólido del CO.

### 1.3. Naturaleza de las personas

En lo referente a las personas, existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, la persona como entidad, comportamiento motivado, deseo de participación y valor de la persona.

🌀 **Diferencias individuales.** Las personas tienen mucho en común, pero también cada persona difiere de las demás. La idea de las **diferencias individuales** está sustentada en la ciencia y proviene de la psicología. Todas las personas son distintas y esta diversidad se debe reconocer y considerar como un activo valioso en las empresas. Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar de manera óptima a los empleados si les dan trato distinto. Si no hubiera diferencias individuales, podría adoptarse una forma estándar de tratar a los empleados, para lo que se requeriría un mínimo de juicio. Estas precisan que el trato del administrador hacia los empleados sea individual, no estadístico. Esta creencia de que cada persona difiere de las demás suele llamarse **Ley de las diferencias individuales**.

#### CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

NATURALEZA DE LAS PERSONAS	NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferencia individuales</li> <li>* Percepciones</li> <li>* La persona como un todo</li> <li>* Comportamiento motivado</li> <li>* Deseo de participación</li> <li>* Valor de la persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistemas sociales</li> <li>* Interés mutuo</li> <li>* Ética</li> </ul>

- ⊗ **Percepción.** Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta. Su punto de vista del ambiente objetivo está coloreado por la **percepción**, que es la forma singular en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno. En lo fundamental, cada persona parecería decir: “Reacciono no a un mundo objetivo, sino a un mundo que juzgo con base en mis propias creencias, valores y expectativas”. Esta forma de reacción lleva al proceso de **percepción selectiva** en la que el individuo suele restar atención a características de su ambiente laboral que son compatibles con sus propias expectativas o las refuerzan. Esta percepción no sólo puede causar malentendidos en relación con acontecimientos específicos en el trabajo, sino también llevar a una rigidez futura en la búsqueda de nuevas experiencias.
  
- ⊗ **La persona como entidad.** A algunas organizaciones le gustaría emplear sólo las habilidades o el cerebro de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo, no sólo algunas de sus características. La vida en el hogar no puede separarse por completo de la vida laboral, de igual modo no es posible separar los problemas emocionales de los padecimientos físicos. Las personas funcionan como seres humanos completos. Los administradores esperan obtener mejores empleados; pero también desean mejores personas en lo referente a su crecimiento y realización personal, al momento de aplicar las ideas del CO.
  
- ⊗ **Comportamiento motivado.** El comportamiento normal tiene ciertas causas relacionadas con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. Las personas están motivadas no por lo que *pensamos* que deberían tener, sino por lo que *ellas* quieren. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones y, sin importar con cuánta tecnología y equipo cuente una organización, esos recursos no pueden usarse hasta que los liberen y guíen personas motivadas.

- ⊗ **Deseo de participación.** En la actualidad, muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Están ávidos de una oportunidad para compartir lo que saben y aprender de la experiencia. Por ende, las organizaciones necesitan brindar oportunidades para la participación significativa. Ello puede lograrse mediante el *empowerment* de los empleados, práctica que genera beneficios mutuos para ambas partes.
  
- ⊗ **Valor de la persona.** Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción por que ocupan un orden superior en el universo. A causa de esta distinción, quieren que las traten con interés, respeto y dignidad, trato que exigen cada vez más a sus patrones. Se rehúsan a aceptar la vieja de que son simplemente herramientas económicas, quieren ser valoradas por sus conocimientos y habilidades, además de tener oportunidades para desarrollarse. (Davis Keith – Newstrom John W., pp 10 – 12.)

#### 1.4. Inicio de las organizaciones

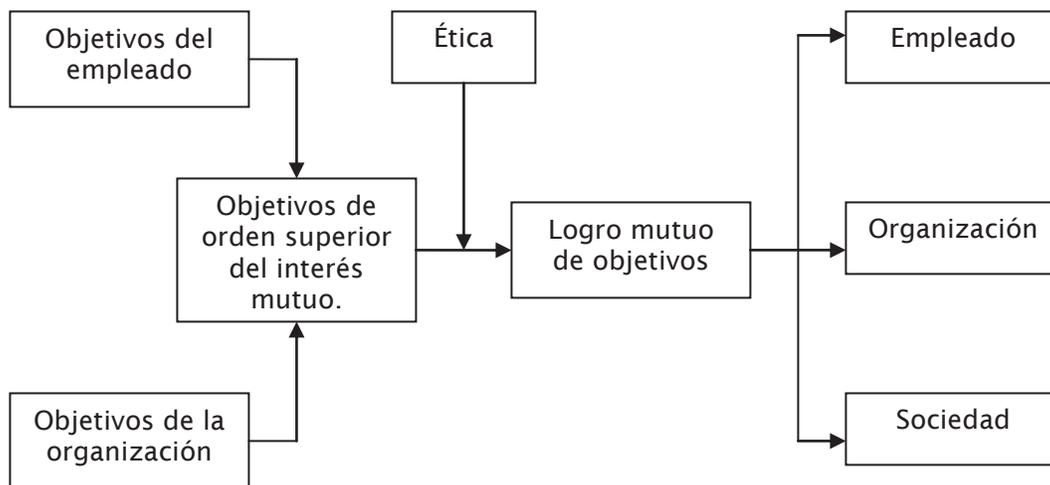
En lo referente a las organizaciones, los tres conceptos clave son que se trata de sistemas sociales, están formados con base en intereses mutuos y deben dar trato ético a los empleados.

- ✦ **Sistemas sociales.** Se aprende de la sociología que las organizaciones son sistemas sociales, por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas. De igual modo que las personas tienen necesidades psicológicas, roles y estatus sociales. Su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses individuales. Coexisten dos tipos de sistemas sociales. Uno es el sistema social formal (oficial), y el otro, el sistema social (informal).

La existencia de un sistema social implica que en el ambiente de una empresa prevalece el cambio dinámico, no el conjunto estático de relaciones que se muestra en el organigrama. Todas las partes del sistema son interdependientes, y cada una está sujeta a la influencia de las demás; todo se relaciona con todo.

La idea de un sistema social contribuye un marco de referencia para analizar los temas del CO y ayuda a que los problemas de dicho comportamiento sean comprensibles y manejables.

### EL INTERÉS MUTUO CONSTITUYE UN OBJETIVO DE ORDEN SUPERIOR PARA LOS EMPLEADOS, LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD.



✧ **Interés mutuo.** Las organizaciones necesitan de las personas, y éstas, de las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano. Se forman y mantienen sobre la base de la **mutualidad de intereses** de sus participantes. Si este interés mutuo falta, no tiene sentido tratar de conjuntar un grupo y lograr su cooperación, ya que no existiría una base común sobre la cual construir.

✦ **Ética.** El **trato ético** es necesario para atraer y retener a empleados valiosos, en una era en que las compañías prácticamente se pelean por los buenos trabajadores. Son cada vez más las compañías que reconocen estas necesidades y responden a ellas con diversos programas para garantizar niveles superiores de desempeño ético de administradores y empleados por igual. Muchas compañías han creado códigos de ética, hacen públicos sus valores éticos, recompensan a los empleados por su comportamiento ético notable, etc.

Cuando los objetivos y acciones de una organización son éticos, el interés mutuo crea un **sistema de retribución triple**, en que se satisfacen los objetivos del individuo, los de la organización y los de la sociedad. Las personas encuentran más satisfacción en su trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo, ya que aprenden, crecen y contribuyen. La empresa también tiene más éxito, ya que funciona con mayor efectividad. Se mejora la calidad, así como los servicios y se reducen los costos. Quizá el mayor beneficiario del sistema de retribución triple sea la sociedad misma, que obtiene mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente de cooperación y progreso. (Davis Keith – Newstrom John W., pp 13 y 14.)

#### 1.4.1. Definición de Organización

Una **organización** es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.<sup>3</sup>

El CO busca integrar cuatro elementos: personas, estructuras, tecnología y ambiente. Hay cuatro enfoques básicos que son: recursos humanos, contingencia, orientación a resultados y organizaciones.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones-objetivos.shtml>

## ≈ ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS (DE APOYO)

- Se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización persona, puesto que las personas son el recurso central de toda organización y toda sociedad. Se basa en el apoyo, ayuda a que los empleados se conviertan en mejores personas y más responsables, después de lo cual intenta crear un ambiente en que puedan contribuir hasta al límite de su capacidad mejorada.<sup>4</sup> Significa que mejores personas logran mejores resultados.

## ≈ ENFOQUE DE CONTINGENCIA

- Significa que *situaciones distintas requieren prácticas de comportamiento diferentes para ser efectivas. Los administradores necesitan saber según cuáles condiciones deben seleccionar un enfoque del comportamiento en vez de otro* y este puede ayudarlos a lograrlo. La fortaleza de este enfoque reside en que alienta el análisis de cada situación antes de actuar, al mismo tiempo que desalienta la práctica habitual basada en supuestos universales acerca de las personas.

## ≈ ENFOQUE ORIENTADO HACIA LOS RESULTADOS

- Un objetivo predominante en muchas organizaciones es el de ser productivas. De modo que esta **orientación hacia los resultados** es un aspecto común del CO. La **productividad**, es una proporción que compara las unidades de productos con las de insumos. La idea de productividad no implican que

---

<sup>4</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2004, p 15. Citado por uno de los primeros en destacar la importancia del enfoque de Recursos Humanos del Comportamiento Organizacional fue Raymond E. Miles "Human Relations or Human Resources?", en Harvard Business Review, Julio - Agosto de 1965 pp. 148 - 163.

deban generarse más productos, en vez de lo cual es una medida de cuán eficientemente se producen. La práctica habitual del **control de calidad (TQM** por sus siglas en inglés). Éste es un intento integrado para mejorar la calidad de los productos o servicios de una empresa mediante diversas técnicas y capacitación. Suele orientarse a generar un alto grado de satisfacción del cliente al escucharlo atentamente, formar sociedades con proveedores, etc.

**Una fórmula** La función que el CO desempeña en la creación de los resultados en las organizaciones se ejemplifica con un conjunto de factores y la relación entre ellos.

### ECUACIONES QUE MUESTRAN LA FUNCION DEL CO EN LOS SISTEMAS DE TRABAJO

1	Conocimiento x habilidad	=	Capacidad
2	Actitud x situación	=	Motivación
3	Capacidad x motivación	=	Rendimiento humano potencial
4	Rendimiento potencial x recursos x oportunidad	=	Resultados organizacionales

En primer término, considérese la capacidad del trabajador. En general, se acepta que el producto de los conocimientos por las habilidades personales al aplicar esos conocimientos constituye el rango humano llamado *capacidad* (véase ecuación 1). La *motivación* resulta de las actitudes de una persona que reacciona a una situación específica (véase ecuación 2). La interacción de la capacidad con la motivación determinan el *rendimiento potencial* de una persona en cualquier actividad (véase ecuación 3). El potencial de rendimiento humano tiene que mezclarse con los *recursos* y el trabajador debe recibir la *oportunidad* de brindar su rendimiento para lograr los *resultados organizacionales* (véase ecuación 4).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2004, p 18. Citado por Melvin Blumberg y Charles D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", en Academy of Management Review, Octubre de 1982 pp 560 - 569.

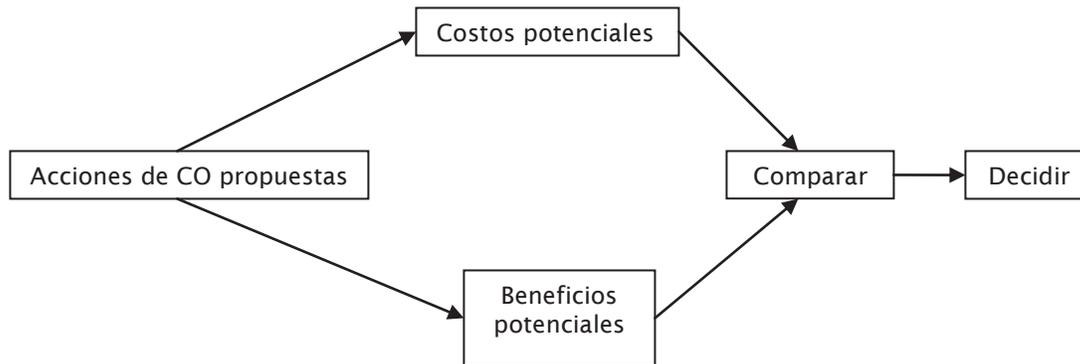
## ≈ ENFOQUE DE SISTEMAS

- Los elementos fundamentales de un **enfoque de sistemas** abarcan:
  1. Existen numerosas variables en el sistema
  2. Las partes del sistema son interdependientes
  3. Los sistemas grandes contienen numerosos subsistemas
  4. Los sistemas habitualmente requieren insumos, llevan a cabo algún proceso y generan productos.
  5. El mecanismo insumos - proceso - producto es cíclico y autosustentado.
  6. Los sistemas generan resultados positivos y negativos.
  7. Los sistemas traen consecuencias intencionadas y no intencionadas.
  8. Las consecuencias de los sistemas pueden ser de corto o largo plazo o de ambos tipos.

Éste enfoque obliga a que los administradores tengan un punto de vista integral del tema. El **comportamiento organizacional integral (u holístico)** interpreta las relaciones personas - organizaciones con base en la persona, el grupo, la organización y el sistema social completos. Los administradores ayudan a crear una cultura organizacional en al que se utilizan y desarrollan los talentos, se motiva a las personas, los equipos se vuelven productivos, la organización logra sus objetivos y la sociedad recibe los beneficios. Pero en ocasiones el comportamiento de los administradores genera efectos tanto negativos como positivos. Por eso es necesario llevar a cabo un **análisis de costo - beneficio** para determinar si las posibles acciones tendrán efecto positivo o negativo neto. (Davis Keith - Newstrom John W., pp 14 - 19.)

---

## ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO DE LAS OPCIONES DE CO.



### 1.5 Manipulación poco ética de las personas

Una preocupación significativa en relación con el comportamiento organizacional es que *sus conocimientos y técnicas puedan usarse para manipular a las personas de manera poco ética así como para el desarrollo de su potencial*. Quienes carecen de respeto por la dignidad básica de los seres humanos podrían aprender las ideas del CO y utilizarlas para fines egoístas. Podrían aprovechar lo que saben de motivación o comunicación en la manipulación de personas.

Debe actuarse con cautela para que no se use lo que sabe acerca de las personas con el fin de manipularlas. La posibilidad de manipulación significa que quienes ostentan el poder en las organizaciones debe poseer un alto nivel de integridad ética y moral, y no abusar de su poder. El **liderazgo ético**, reconoce principios como los siguientes.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2004, p 22. Adaptación de Keith Davis, "Five Prepositions for Social Responsibility", en Business Horizons, Junio de 1975. pp. 5 - 18.

- \* *Responsabilidad social:* La responsabilidad hacia otros surge siempre que las personas tienen poder en una organización.
- \* *Comunicación abierta:* La organización debe operar como sistema abierto y bidireccional, donde se reciba abiertamente lo que aportan las personas y se les revelen de igual manera sus operaciones.
- \* *Análisis de costo - beneficio:* Además de los costos y beneficios económicos, los costos y beneficios humanos y sociales de una actividad deben analizarse para determinar si se procede o no con la actividad. (Davis Keith - Newstrom John W., pp 20 - 22).

## CAPITULO II.- MOTIVACION EN EL TRABAJO

### 2.1. *Definición de motivación*

**Motivación** son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.<sup>7</sup>

### 2.2. *Proceso básico de la motivación*

La cuestión de exactamente qué es lo que se requiere para motivar a la gente a trabajar, ha recibido mucha atención. Al resolver esta pregunta, nos enfocamos a cuatro diferentes posibilidades:

- 1) Satisfacer las necesidades humanas básicas
- 2) Diseñar puestos que motiven a la gente
- 3) Intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados
- 4) Tratar a la gente en forma equitativa



<sup>7</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por T.R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", en L.L. Comings y B.M. Slaw (comps.), Research in Organizational Behavior, Vol. 19, Greenwich, CT, JAI Press, 1997, pp. 60 - 62.

Puede ser que los expertos no estén de acuerdo sobre todo lo que motiva a los empleados, y los efectos de las condiciones de trabajo sobre sus carreras profesionales, pero sí lo están en cuanto a que una organización debe:

- ≈ Atraer personas y estimularlas a permanecer en ellas;
- ≈ Permitir que realicen las tareas para las cuales fueron contratadas, y
- ≈ Estimular a la gente a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo.

Por tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

### FASES CENTRALES DEL PROCESO

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona. Y se expresa mediante la fórmula:

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

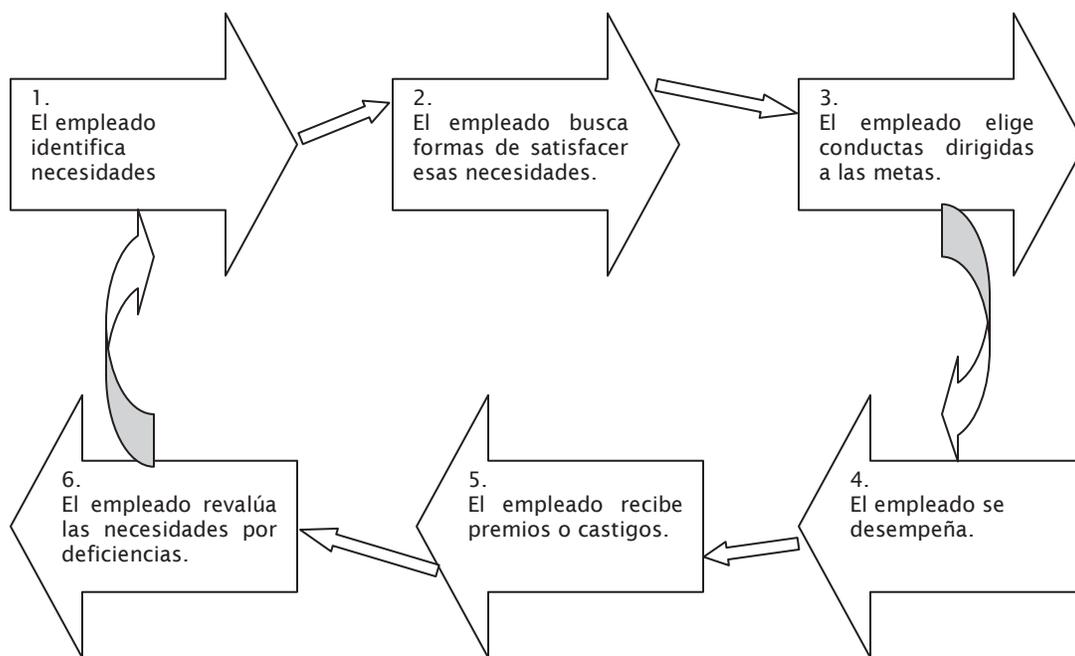
Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. La **habilidad** es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas. Sin embargo, sin importar la competencia de una persona, la habilidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos. Por lo general, los estudios de la motivación se relacionan con 1) lo que impulsa el comportamiento, 2) la dirección que este sigue y, 3) la forma de mantener tal comportamiento.

El proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de una persona, como se muestra en la fase 1 de la figura siguiente. Las **necesidades** son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias son psicológicas, fisiológicas o sociales. Es frecuente que las

necesidades actúen como energizadores. Es decir, las necesidades crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo (fase 2) para reducirlas o eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas (fase 3). La **meta** es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. Quienes luchan por mejorar, pueden tratar de trabajar en problemas importantes para la organización con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración de nivel superior (fase 4). Los ascensos y aumentos de sueldo son dos de las formas en que las personas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan si son adecuadas sus necesidades de progreso y reconocimiento, y sus conductas (fase 5). Una vez que los empleados reciben premios o castigos, reconsideran sus necesidades (fase 6). (Hellriegel - Slocum pp. 116 - 118.)

### FASES CENTRALES DEL PROCESO MOTIVACIONAL



### 2.3. *Impulsos motivacionales*

Las personas tienden a desarrollar ciertos **impulsos** motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida. David C. McClelland creó un esquema de clasificación en el que resaltan tres de los impulsos más dominantes y se pone de relieve su importancia en la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron: su familia, la escuela, la religión y los libros. La investigación de McClelland se centró en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder o llamado también teoría de la tricotomía de necesidades de McClelland:

#### IMPULSOS MOTIVACIONALES

<b>Logro</b>	Impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante.
<b>Afiliación</b>	Impulso para relacionarse efectivamente con otras personas.
<b>Poder</b>	Impulso para influir en personas y situaciones.

#### 2.3.1. *Motivación hacia el logro*

La **motivación hacia el logro** es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos.

Hay diversas características que definen a los empleados orientados a logros. Trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existe riesgo apenas moderado de fracaso y se les brinda retroalimentación específica sobre su rendimiento.

### ***2.3.2. Motivación hacia la afiliación***

La **motivación hacia la afiliación** es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Además tienden a rodearse de amigos, obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones.

### ***2.3.3. Motivación hacia el poder***

La **motivación hacia el poder** es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones, desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello.

Las personas motivadas hacia el poder de los gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, no de poder personal. El *poder institucional* es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás.

### ***2.3.4. Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales***

El conocimiento de las diferencias entre los tres tipos de impulsos motivacionales requiere que los gerentes entiendan las actitudes de cada empleado en el trabajo. Así, pueden tratar de manera diferente con cada uno, según el impulso motivacional más intenso que hayan identificado en él. De esta manera, el superior se comunica con cada subordinado conforme a sus necesidades. Aunque pueden emplearse diversas pruebas para identificar la intensidad de los impulsos motivacionales en los empleados, la observación directa de su comportamiento es uno de los mejores métodos para determinar qué responderán. (Davis Keith - Newstrom John W., pp. 122 - 124.)

## 2.4. Teorías de las necesidades

Si se tratara (“se les diera mantenimiento”) a las personas de manera semejante a lo que se hace con la maquinaria costosa, se tendrían trabajadores más productivos y, por ende, más satisfechos. En primer término, es necesario identificar las necesidades que revisten importancia para ellos.

### 2.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Según A. H. Maslow, no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí aparecen en un orden definido. En particular, en la medida en que se satisfacen las necesidades primarias, la persona concede mayor énfasis a las secundarias. La **jerarquía de necesidades de Maslow** destacan cinco niveles, como se muestra en la figura:



**Necesidades de orden inferior** Las necesidades de primer nivel comprenden las de supervivencia y las fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. En el segundo nivel, tienden a predominar la seguridad corporal (como el estar en un ambiente laboral que no presente riesgos) y la económica (como la de no quedarse sin trabajo y contar con un plan de jubilación apropiado).

**Necesidades de orden superior** Existen tres niveles de **necesidades de orden superior**. El tercer nivel de la jerarquía se relaciona con el amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compañeros de trabajo compatibles). Las de cuarto nivel comprenden las necesidades de autoestima y estatus, entre ellas las sensaciones de valía personal y competencia. Esta última, que se deriva de lo que expresan otras personas, brinda estatus. Las necesidades de quinto nivel es la de **realización personal** es decir, de convertirse en lo que uno es capaz y aprovechar las habilidades y talentos personales al máximo.

**Interpretación de la jerarquía de necesidades** El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow afirma, en lo fundamental, que las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que se consiguen no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas.

Si se interpreta de esta manera, la jerarquía de necesidades de Maslow tiene efecto poderoso en los administradores contemporáneos, ya que les brinda ciertas ideas útiles cuando necesitan saber cómo motivar a los empleados. Es virtud de la amplia familiaridad con este modelo, los administradores actuales necesitan:

- ✧ Identificar y aceptar las necesidades de los empleados
- ✧ Reconocer que las necesidades difieren de un empleado a otro
- ✧ Brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas
- ✧ Percibir que dar más de lo mismo (es especial, de lo que satisface las necesidades de orden inferior) puede tener efecto decreciente en la motivación.

Este modelo también presenta numerosas limitaciones y ha sido muy criticado. Como marco de referencia filosófico, es difícil de estudiar y no sea comprobado plenamente. Desde una perspectiva pragmática, no es fácil brindar oportunidades de realización personal a todos los empleados. Además, las investigaciones no han sustentado la presencia de los cinco niveles de necesidades y tampoco se ha establecido la progresión de cinco pasos, de las necesidades de nivel inferior a las de nivel superior. Sin embargo, sí es verdad de que a menos de que se satisfagan en lo fundamental las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) los empleados no se preocupan mucho por las de orden superior.<sup>8</sup>

#### ***2.4.2. Teoría de dos factores de Herzberg.***

Frederick Herzberg pidió a ingenieros y contadores que pensarán por un momento en las cosas que les proporcionaban bienestar especial en relación con su trabajo y otro en las que les provocaban malestar y que describieran los factores que generaban esos sentimientos. Y descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de factores, no siempre relacionados, que producían bienestar o malestar. En otras palabras, mientras la sensación de logro llevaba al bienestar, la carencia de logros pocas veces se mencionó como causa de malestar.

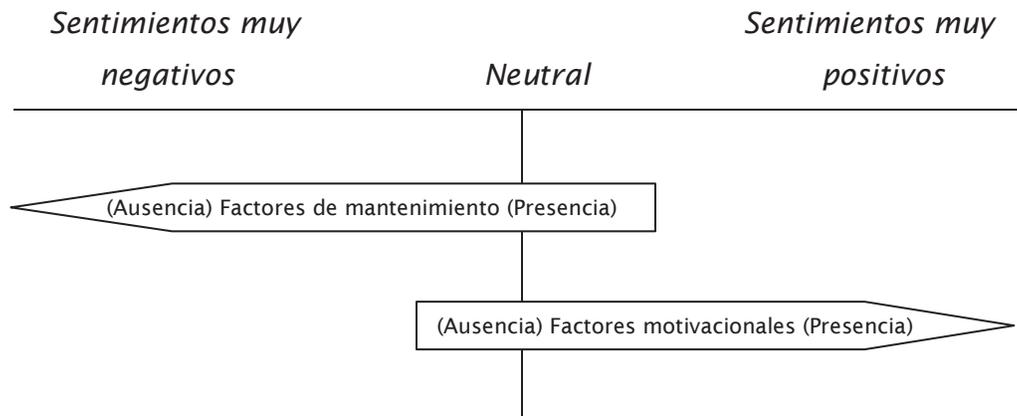
***Factores de mantenimiento y motivacionales.*** Herzberg llegó a la conclusión de que dos conjuntos de factores independientes tenían influencia en la motivación. Como se muestran en la figura, por lo general su presencia hace que el sentir de los empleados sea apenas neutro. Esos insatisfactores potentes se llaman **factores de higiene** o *factores de mantenimiento*, ya que no se debe hacer caso omiso de ellos. Son necesarios para sentar las bases de un nivel razonable de motivación en los empleados.

---

<sup>8</sup> Davis Keith- Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Richard M. Steers y Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior, 5ª ed., Nueva York, McGraw - Hill, 1991.

Otros factores del trabajo tienen el efecto principal de intensificar la motivación, pero su ausencia pocas veces genera insatisfacción profunda. Se llaman **factores motivacionales**, *motivadores o satisfactores*.

### EFFECTOS DE LOS FACTORES DE MANTENIMIENTO Y MOTIVACIONALES



**Contenido y contexto del puesto.** En la figura se muestran los factores del modelo de Herzberg. Factores motivacionales como los logros y la responsabilidad se relacionan directamente, en gran parte, con el trabajo mismo, el rendimiento del empleado, y el reconocimiento y crecimiento personales que experimenta el sujeto. Estos factores se centran en el trabajo, es decir, guardan relación con el **contenido del puesto**.

Por otra parte, los factores de mantenimiento se vinculan principalmente con el **contexto del puesto**, es decir, con el ambiente que rodea al trabajo. Esta diferencia entre contenido y contexto del puesto es significativa, pues indica que los empleados se motivan con lo que hacen ellos mismos, y más cuando asumen responsabilidades o se les reconoce su comportamiento.

## Teoría de la Motivación de Herzberg

### Factores de Higiene:

*Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.*

*Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuados, entorno físico seguro.*

*Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.*

*Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.*

*Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.*

### Factores de Motivación:

*Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.*

*Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.*

*Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.*

*Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.*

*Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.*

**Motivadores intrínsecos y extrínsecos.** Los **motivadores intrínsecos** son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuentemente inmediata entre trabajo y satisfacción. En tal situación, el empleado está automotivado. Los **motivadores extrínsecos** son las retribuciones externas, que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa en el momento de ejecutarlo.

**Interpretación del modelo de dos factores.** El modelo de Herzberg proporciona una distinción útil entre los factores de mantenimiento, que son necesarios pero no suficientes, y los de motivación, que pueden generar un mayor esfuerzo del empleado. Este modelo de dos factores amplió la perspectiva de los administradores, al mostrar el rol potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas, que se derivan del trabajo mismo. (Esta conclusión se

vincula con otros importantes conceptos del comportamiento, como enriquecimiento del puesto, empowerment, autoliderazgo y calidad de la vida en el trabajo). Empero, ahora los administradores deben tener conciencia de que no pueden hacer caso omiso de una amplia gama de factores que generan al menos un ambiente de trabajo neutro. Por añadidura, salvo que satisfagan razonablemente los factores de higiene, su ausencia sirve como una distracción significativa para los trabajadores.

El modelo de Herzberg, no es aplicable de manera universal, ya está dirigido a empleados administrativos, profesionales, y oficinas de niveles superiores. Por añadidura, el modelo *parece* reducir la importancia motivacional de los sueldos, el estatus y las relaciones con los demás, ya que son factores de mantenimientos. Este aspecto del modelo contradice la intuición de muchos administradores y les resulta difícil aceptarlo. Puesto que no existe una distinción absoluta entre los efectos de los dos factores principales, el modelo delinea sólo tendencias generales: los factores de mantenimiento serían motivadores para algunas personas y los motivadores serían factores de mantenimiento para otras. Por último, el modelo también parece estar vinculado con el método, lo cual significa que sólo el enfoque de Herzberg (pedir comentarios al propio empleado sobre sus experiencias laborales favorables y desfavorables) produce el modelo de dos factores. En pocas palabras, parecería haber dos factores cuando en realidad sólo existe uno.

### ***2.4.3. Teoría E-R-G Alderfer.***

En busca de superar las debilidades de los modelos de necesidades (principalmente el de Maslow), Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada – el modelo E-R-G—con apenas tres niveles, como se muestra en la siguiente figura:

## MODELO ERG DE LA MOTIVACIÓN



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.469

Planteó que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus **necesidades de existencia**, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Esas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. Las **necesidades de relación** ocupan en el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Las **necesidades de crecimiento** forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal.

Además de condensar los cinco niveles de necesidades de Maslow en tres que son más compatibles con las investigaciones, existen otras diferencias entre ese modelo y el modelo E-R-G. Por ejemplo, este último no supone una progresión rigurosa de un nivel a otro. En su lugar, acepta la posibilidad de que los tres niveles estén activos en un momento dado o, incluso, de que sólo lo esté uno de los niveles superiores. Además, hace pensar que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores regresaría a concentrarse en el nivel inferior, para luego avanzar de nuevo. Por último, mientras que los dos primeros niveles son un tanto limitados en sus requisitos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no sólo son limitadas, sino que en realidad se debilitan cada vez que se logra su satisfacción. (Davis Keith - Newstrom John W., pp. 124 - 130.)

#### 2.4.4. Teoría “X” y Teoría “Y”.

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado **teoría X**, y el otro, positivo, la **teoría Y**.<sup>9</sup>

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la **Teoría X**, las cuatro premisas de los gerentes son:

- I. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- II. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- III. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- IV. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó **Teoría Y**:

- I. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- II. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- III. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.

---

<sup>9</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 157. Citado por D. McGregor, The Human Side of Enterprise, Nueva York, McGraw Hill, 1960.

- IV. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En otras palabras, la **teoría X**, se refiere a la suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar, y la **teoría Y**, se refiere a la suposición de que los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos. (Robbins Stephen P., pp. 157 y 159.)

#### ***2.4.5. Comparación de las teorías de Maslow - Herzberg - Alderfer.***

Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes, como se ilustra en la siguiente figura, si bien existen diferencias importantes. Los modelos de Maslow y Alderfer se orientan a las necesidades internas del empleado, mientras que el de Herzberg también identifica y diferencia los factores (contenido y contexto del puesto) que pueden brindarse para la satisfacción de necesidades. Hay interpretaciones muy socorridas de los modelos de Maslow y Herzberg que suponen que en las sociedades modernas las necesidades de orden inferior están satisfechas para muchos trabajadores, por lo que están motivados principalmente por necesidades y factores de orden superior. Alderfer plantea que la falta de satisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causa interés renovado en las de existencia. (Las consecuencias de la falta de satisfacción de necesidades, ya sea que produzcan frustración o confrontación constructiva, que se explica en temas siguientes). Por último, los tres modelos indican que antes de que un gerente brinde una recompensa resultaría útil descubrir cuáles necesidades predominan por el momento en el empleado. De tal manera, todos los modelos de necesidades proporcionan los cimientos para entender y aplicar la modificación del comportamiento. (Davis Keith - Newstrom John W., p. 130.)

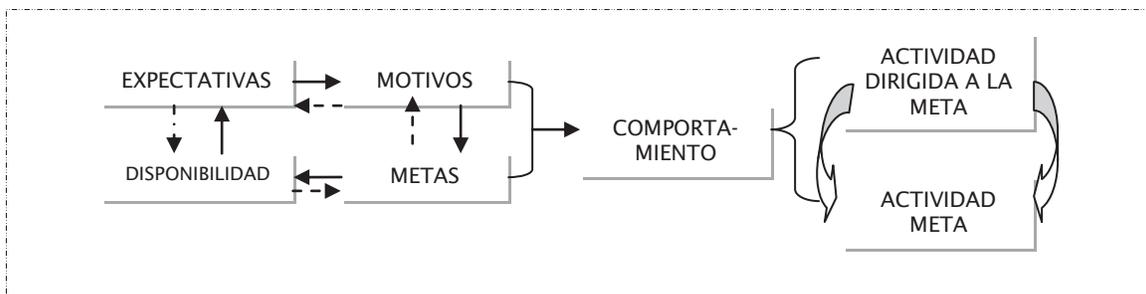
## COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG Y ALDERFER.

Modelo de la jerarquía de necesidades Maslow	Modelo de dos factores de Herzberg	Modelo E-R-G de Alderfer
5. Necesidades de realización personal y satisfacción.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">Factores motivacionales</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     El trabajo mismo                      Logros                      Posibilidad de crecimiento                      Responsabilidad                      Progreso                      Reconocimiento                 </div> </div>	Necesidades de crecimiento
4. Necesidades de autoestima y estatus.		Necesidades de relación
3. Necesidades de pertenencia y sociales.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">Factores de mantenimiento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Estatus                      Relación con superiores                      Relación con colegas                      Relación con subordinados                      Calidad de la supervisión                      Políticas y administración de la compañía.                      Seguridad en el empleo                      Condiciones de trabajo                      Sueldo                 </div> </div>	Necesidades de existencia
2. Necesidades de seguridad física y emocional.		
1. Necesidades fisiológicas.		

### 2.5. *Cambio de la personalidad.*

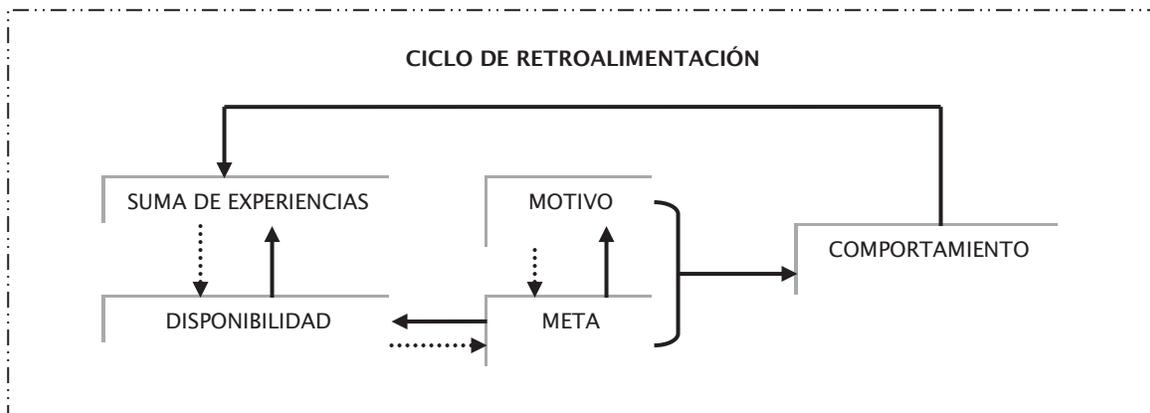
Muchos psicólogos argumentan que las estructuras básicas de la personalidad se adquieren desde muy temprano. De hecho, algunos afirman que son pocos los cambios de personalidad que se pueden realizar después de los siete u ocho años de edad. Con un modelo parecido al de la figura siguiente podemos comenzar a entender por qué se vuelve más difícil cambiar la personalidad conforme la gente envejece.

### DIAGRAMA AMPLIADO DE UNA SITUACIÓN DE MOTIVACIÓN



Ahora observe en la siguiente figura empleamos la expresión *suma de experiencias* en lugar del término *expectativas* del modelo anterior. Empleamos uno y otro indistintamente.

### MODELO DE RETROALIMENTACIÓN



Cuando el individuo actúa en una situación de motivación, el comportamiento se convierte en una nueva entrada a su repertorio de experiencias, como lo indica el

ciclo de retroalimentación de la figura anterior. Mientras más temprano ocurra la entrada, mayor es su posible efecto en la conducta futura. La razón es que en las primeras etapas de la vida este comportamiento representa una parte mayor de la totalidad de las experiencias del pequeño de lo que significaría más adelante. Además, entre más se refuerce el comportamiento, más se estereotipa y más difícil es cambiarlo.

### **2.6. *Motivación y satisfacción.***

El investigador, educador y consejero Edward E. Lawler III ha examinado la relación entre motivación y satisfacción porque algunos administradores podrían pensar que los términos son similares, si no es que sinónimos. Lawler piensa que no lo son:

Dice que son muy diferentes. La motivación está influida por las consideraciones del futuro a propósito de la relación entre desempeño y recompensas, mientras que la satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe. Así, la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del porvenir.

Los gerentes han de estar al tanto de esta importante diferencia. Los esfuerzos por mejorar el desempeño futuro concentrándose en las recompensas y los beneficios del pasado muestran una falta de entendimiento del carácter de la motivación. La satisfacción se orienta al pasado; la motivación al futuro. Los gerentes que quieren mejorar el desempeño futuro han de servirse de los conceptos y técnicas que hemos estudiado en estas páginas para aumentar la motivación. (Hersey Paul- Blanchard Kenneth H. - Dewey E. Jo, pp. 39, 40 y 84)

---

## **CAPITULO III.- ADMINISTRACION DEL CAMBIO**

### **3.1. Cambios en el trabajo**

#### **3.1.1. El reto del cambio**

El cambio organizacional puede ser difícil y consumir tiempo. A pesar de los retos, muchas organizaciones hacen los cambios necesarios pero, al mismo tiempo, el fracaso es también algo común. Hay una evidencia considerable de que las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las organizaciones rígidas, estáticas.<sup>10</sup> Como resultado, el manejo del cambio se ha convertido en un punto de atención central de las organizaciones eficaces.

#### **3.1.2. Presiones para el cambio**

Durante los últimos 10 años, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo ha tratado de cambiarse a sí misma, algunas más de una vez. Sin embargo, por cada cambio que se ha visto coronado por el éxito, hay también un fracaso igualmente destacado. Las organizaciones que están bien colocadas para el cambio prosperarán, pero aquellas que lo pasan por alto se hundirán.

La variedad de **presiones para el cambio** es casi infinita. En esta sección, examinaremos tres de las más importantes: 1) la globalización de los mercados, 2) la difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación, y 3) los cambios en la naturaleza de las fuerzas laboral empleada por las organizaciones.

---

<sup>10</sup> Don Hellriegel - Slocum John W., Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Weick, K.E., and Sutcliffe, K.M. Managing the Unexpected. San Francisco: Josey - Bass, 2001.

✧ **Globalización.** Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. La **globalización** significa que los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales.<sup>11</sup> El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones.

Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, pero para competir con eficacia en ellos, las empresas frecuentemente deben transformar su cultura, estructura y operaciones.

✧ **Tecnología de la información.** Para hacer frente a la competencia internacional hace falta una flexibilidad de la que frecuentemente carecen las organizaciones tradicionales. La **tecnología de la información** (TI) comprende redes de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto.<sup>12</sup> La tecnología de la información está teniendo una influencia radical en los empleados individuales, equipos y organizaciones. Los expertos han hecho notar que la TI:

- Cambia casi todo lo que se refiere a una compañía: su estructura, sus productos, sus mercados y sus productos;
- Incrementa el valor de los activos invisibles, como el conocimiento, competencias y capacitación;

<sup>11</sup> Don Hellriegel - Slocum John W. Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Gupta, A.k., and Govindajaran, V. Converting global presence into global competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(2), 45-58.

<sup>12</sup> Don Hellriegel - Slocum John W. Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Pearson, K.E. and Suanders, C.S. There´s no place like home: Managing telecommuting paraduxes, *Academy of Management Executive*, 2001, 15(2), 117-128.

- 
- Democratiza una compañía, por que los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa;
  - Incrementa la flexibilidad del trabajo al permitir que más gente trabaje en casa, en el camino o en horarios que le acomode; y
  - Permite que las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen días de 24 horas alrededor del mundo.

Sin embargo, los posibles efectos de la TI no son todos uniformemente positivos. Las organizaciones que se apoyan en la TI avanzada son más vulnerables al sabotaje, espionaje y vandalismo. Aún más, la TI puede crear nuevas divisiones sociales a pesar de que integre a la gente. Si ha de alcanzarse todo el potencial de las TI, los empleados deben estar mejor educados, capacitados y motivados que en cualquier otro tipo de la historia. El fenómeno de la globalización y la TI están vinculados de modos interesantes.

Los *equipos virtuales* son grupos de colegas dispersos en distintas áreas geográficas o de la organización, que se reúnen mediante una combinación de tecnología de telecomunicaciones e información para desempeñar tareas organizacionales.<sup>13</sup> Tales equipos rara vez se reúnen y trabajan juntos cara a cara. Se pueden establecer equipos virtuales temporales para realizar una tarea específica, o pueden ser relativamente permanentes y utilizarse para atender temas constantes de planeación estratégica. La integración de los equipos virtuales puede ser muy fluida, ya que los miembros pueden ir cambiando de acuerdo con las exigencias de la tarea, aún para aquellos equipos que tienen encargos de trabajo en curso.

---

<sup>13</sup> Don Hellriegel - Slocum John W. Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Maznevski, M.L., and Chudoba, K.M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness organization Science, 2000, 11, 473 - 492.

✦ **La naturaleza cambiante de la fuerza laboral.** Además de enfrentar los retos planeados por la globalización y los rápidos cambios de la TI, las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. El mercado laboral continúa creciendo y diversificándose más en términos de género y procedencia étnica. Por tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación, ascensos y despidos, se mantendrán por algún tiempo en el futuro. Otras tendencias aumentan el reto para las organizaciones. La **fuerza laboral eventual** incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia, subcontratistas y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales. La fuerza laboral es cada vez mejor adecuada, está menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque estos cambios no disminuyen la motivación para trabajar, continúan efectuando las recompensas que las personas desean obtener del trabajo, y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de su vida.

La **calidad de vida laboral** (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo.<sup>14</sup> Contar con una alta CVL es una meta importante para muchos trabajadores, lo más común es que los empleados tengan condiciones agradables, mayor participación en las decisiones que afectan su empleo y valiosos servicios de respaldo.

Desde luego, los cambios en la globalización, TI y en la fuerza laboral representan sólo algunos de los retos que enfrentan las organizaciones. (Hellriegel – Slocum, pp. 406 - 409)

---

<sup>14</sup> Don Hellriegel – Slocum John W. Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Chang, S.G.C, and Ledford, G.E.A. hierarchical construct of self-management leadership and its relations to quality of work life and perceived work group effectiveness. Personnel Psychology. 1997, 50, 275-309.

---

### 3.1.3. Naturaleza de los cambios

Un **cambio** es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, dramáticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente.

El cambio puede generar presiones y conflictos que tarde o temprano causen la ruptura en alguna parte de la organización. Las organizaciones tienen propensión a lograr el *equilibrio* en su estructura social, es decir, un estado de balance relativo entre fuerzas opuestas. Este equilibrio se logra cuando las personas forman un conjunto relativamente estable de relaciones con su ambiente. Aprenden a tratarse entre sí, a realizar su trabajo y a saber qué deben esperar que ocurra a continuación. El equilibrio existe y los empleados están adaptados. Cuando llegan los cambios, se requieren nuevos ajustes conforme la compañía busca un renovado equilibrio. Cuando los trabajadores no pueden realizar los ajustes necesarios, la empresa entra en un estado de desequilibrio.

Éste constituye una disyuntiva para los gerentes. Por una parte, su rol es *implantar* cambios organizacionales continuos para lograr un mejor ajuste entre la compañía y su entorno. En este caso, deben ser **proactivos**, es decir, anticiparse a los acontecimientos, iniciar cambios y controlar el destino de la organización. Por otra parte, también es función de los gerentes *restaurar y mantener el equilibrio grupal* y el ajuste individual, que se alteran con el cambio, es decir, ser más **reactivos**: reaccionando ante los acontecimientos, adaptándose al cambio y atemperando las consecuencias de éste. (Davis Keith - Newstrom John W., pp. 395 y 396.)

### 3.1.4. Respuesta al cambio

Los cambios en el trabajo se complican todavía más por el hecho de que no producen ajustes directos. Operan por medio de las actitudes de cada empleado, con lo que se genera una respuesta que depende de los sentimientos que se tengan respecto del cambio.

#### ♣ *Efectos de las actitudes individuales en la respuesta al cambio*

El *sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él*. Esos sentimientos no son resultado del azar, sino de causas. Una de éstas es el *historial*, o sea, los procesos biológicos, los antecedentes y las experiencias sociales extralaborales del individuo. Todo esto lo llevan consigo al sitio de trabajo. Una segunda causa es el *ambiente laboral* mismo. Ello refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y de que sus códigos, hábitos y normas influyen en sus actitudes. Los sentimientos no son una cuestión lógica.

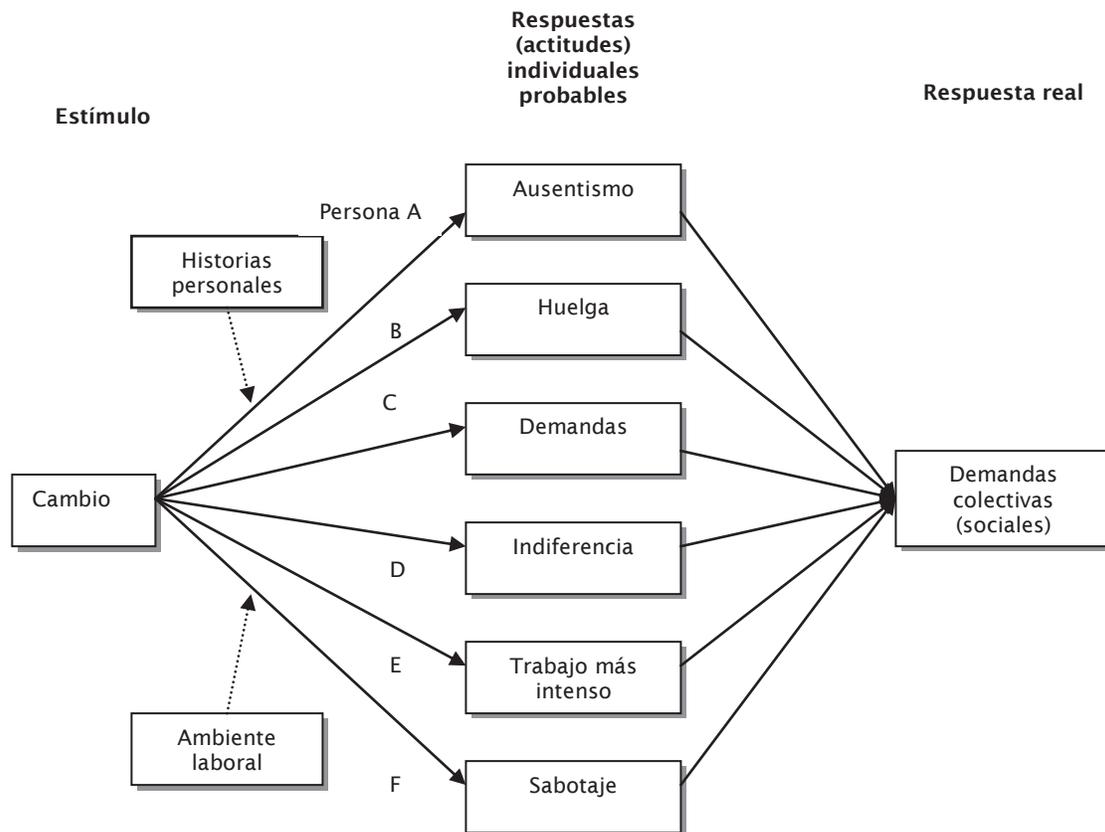
No se trata de que sean lógicos ni ilógicos, sino simplemente están fuera de la lógica. Son *no lógicos*. Los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías distintas. Por ello, la *lógica en sí es un medio inefectivo para tratar de modificar los sentimientos*, ya que no llega directamente a ellos.

- ♣ **El efecto Hawthorne** Una causa de sentimientos favorables en los grupos que estudió Roethlisberger fue el interés que mostraron los investigadores en los problemas de los empleados. Tiempo después, se llamó **efecto Hawthorne** a este fenómeno, en honor de la fábrica donde tuvieron lugar las investigaciones. Significa que la mera observación de un grupo – o, dicho más precisamente, la *percepción de ser observado* y la *interpretación* que se dé a su significado- tienden a generar cambios en el grupo. *Cuando las personas son observados o piensan que alguien se preocupa por*

ellas, actúan de manera diferente. Es usual que estos cambios no sean intencionados ni reconocidos. Aunque contaminan el diseño de las investigaciones, normalmente es posible prevenirlos.

- ♣ **Respuesta grupal a los cambios** Las personas interpretan los cambios de manera individual y tienen su propia respuesta probable a ellos. Sin embargo, es frecuente que muestren su vinculación con el grupo acompañando a los demás integrantes en algún tipo de respuesta uniforme al cambio, como la que se indica en la parte de respuesta real de la siguiente figura. Ciertos empleados descontentos aprovechan el abandono de trabajo como una oportunidad para mostrar su insatisfacción y confirmar su afiliación al grupo uniéndose en su acción social.

### RESPUESTA SOCIAL UNIFICADA AL CAMBIO



- ♣ **Homeostasis** A fin de mantener el equilibrio, es frecuente que los grupos se inclinen a mostrar una **regresión**, es decir, una vuelta al modo de vida percibido como óptimo, siempre que ocurre un cambio. El resultado neto es un mecanismo de autocorrección mediante el cual se restaura el equilibrio de energía siempre que tienen lugar cambios. Esta característica de autocorrección de las organizaciones se llama **homeostasis** y es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio dinámico de realización plena y protegerse contra la perturbación de ese equilibrio. Desean mantener su sensación de competencia previa.

### 3.1.5. Costos y beneficios

Es probable que todos los cambios tengan sus costos. En virtud de los costos relacionados con el cambio, las propuestas de cambio no siempre son deseables. Requieren un análisis minucioso para determinar su utilidad. Cada cambio precisa un análisis de costos - beneficios detallados. A menos que pueda demostrarse que los beneficios son mayores que los costos, no existe razón alguna para el cambio. El objetivo organizacional siempre debe ser que *los beneficios sean mayores que los costos*.

Aunque no es muy práctico reducir los costos psicológicos y sociales a números, deben incluirse en el proceso de toma de decisiones. Los costos psicológicos también se llaman **costos psíquicos** por que afectan al yo interno del individuo, o sea, su psique.

El conocimiento de las diferencias individuales ayuda a predecir que las *personas reaccionan al cambio de maneras distintas y que varían mucho de una a otra*. Algunas sólo perciben los beneficios para ellas, y otras, sólo los costos. Algunas más parecerían adoptar inicialmente el cambio, para después permitir que poco a poco emerjan sus sentimientos reales. El nivel de tolerancia al cambio en un grupo de trabajadores puede variar desde relativamente alto en una persona a relativamente bajo en otra. Siempre que se excede ese umbral, surge la respuesta al estrés, que puede minar la salud. El carácter real del cambio es tal que con

---

frecuencia no genera beneficios al 100% para todas las partes afectadas. En vez de ello, existe un conjunto de costos y beneficios separados, que deben considerarse de manera individual.

Los modelos de apoyo, colegiado y sistemático del comportamiento organizacional implica que los ejecutivos deben considerar cada cambio de importancia, tratar de ayudar a que todos los empleados lo entiendan y buscar que cada persona obtenga una ganancia neta de él. Sin embargo, ni siquiera los mejores esfuerzos de los gerentes logran que siempre se dé la bienvenida al cambio.

### **3.2. Resistencia al cambio**

La **resistencia al cambio** se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, progresar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

#### **3.2.1. Naturaleza y efectos**

Sin importar la naturaleza del cambio, algunos empleados intentan protegerse contra sus efectos. Todos los tipos de empleados tienden a presentar resistencia al cambio por los costos psicológicos que lo acompañan. Esa resistencia puede ser igual de terca en un obrero y en un empleado de oficina, ya que no respeta el tipo de puesto. Aunque mucha gente tienda a resistirse al cambio, esa propensión se compensa con su deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que acompañen al cambio. Sin duda alguna, no todos los cambios generan resistencia y algunos empleados los buscan activamente.

La inseguridad y el cambio son condiciones que muestran cómo puede seguir un **efecto de reacción en cadena** en el comportamiento organizacional. Dicho efecto es una situación en que un cambio o cualquier otro factor que afecte

---

directamente a unas cuantas personas puede originar una reacción directa o indirecta en muchas más, incluso cientos y miles, a causa del interés mutuo que todas tienen en el asunto.

### ***3.2.2. Razones para la resistencia***

Los empleados suelen resistirse al cambio por tres razones. En primer término, podrían no sentirse a gusto con la *naturaleza del cambio mismo*. Es posible que ataque su sistema de creencias morales, piensen que la decisión es técnicamente incorrecta o sólo se muestren renuentes a intercambiar la comodidad de la certidumbre y lo familiar por la incertidumbre. También podrían resistirse al cambio por su temor a lo desconocido, la amenaza percibida a su seguridad en el trabajo o la ausencia de que haya un problema que lo justifique. Una segunda causa de la resistencia deriva del *método* con que se implanta el cambio.<sup>15</sup>

Es factible que los individuos resistan la falta de información suficiente o rechacen un enfoque insensible y autoritario, que los excluyó del proceso de cambio. Una tercera causa de resistencia es la inequidad que experimentan las personas cuando perciben que ellas son objeto de cambios mientras que *alguien más obtiene los beneficios* de esos cambios. Su resistencia será incluso más intensa si coexiste las tres razones: les desagrada la naturaleza del cambio, ocurre lo mismo con el método usado y no advierten ganancias personales en el cambio mismo.

### ***3.2.3. Tipos de resistencia***

Existen tres tipos de resistencia al cambio, que se muestran en la siguiente figura. En combinación, producen la actitud global de cada empleado hacia determinado cambio. Los tres tipos pueden expresarse con tres usos diferentes de la palabra de origen griego "lógica".

---

<sup>15</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por W. Warner Burke et al., "Managers Get a "C" in Managing Change", en Training and Development, mayo de 1991, pp. 87-92.

## TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS EMPLEADOS

### **Objeciones lógicas, racionales**

- \* Tiempo necesario para adaptarse
- \* Esfuerzo adicional de nuevo aprendizaje
- \* Posibilidad de condiciones menos favorables, como la reducción de habilidades
- \* Costos económicos del cambio
- \* Factibilidad técnica cuestionada del cambio

### **Actitudes psicológicas, emocionales**

- \* Temor a lo desconocido
- \* Baja tolerancia al cambio
- \* Rechazo al administrador u otro agente del cambio
- \* Falta de confianza en los demás
- \* Necesidad de seguridad, deseo de mantener el statu

### **factores sociológicos, intereses de grupo**

- \* Coaliciones políticas
- \* Valores de grupo contrapuestos
- \* Mentalidad provinciana y cerrada
- \* Intereses creados
- \* Deseo de conservar amistades existentes

- ≈ **Resistencia lógica**      Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. La resistencia lógica surge del tiempo y esfuerzo necesario para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse. Estos son los costos verdaderos que deben pagar los empleados. Aunque un cambio puede ser favorable para ellos en el largo plazo, primero deben pagar esos costos en el largo plazo.

- ≈ **Resistencia psicológica** Es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y sentimientos de los empleados hacia el cambio. Es posible que teman lo desconocido, desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima. Aunque los gerentes opinen que no hay justificación para esos sentimientos, existen en los empleados y los administradores *deben* hacerles frente.
- ≈ **Resistencia sociológica** La resistencia sociológica también es lógica, si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado. Hay coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios distintos. En el nivel de grupos pequeños, existen las amistades en el trabajo y las relaciones de estatus, que podrían alterarse con los cambios. Los empleados se harían preguntas como las siguientes: “¿Es el cambio compatible con los valores del grupo?”, “¿Se mantiene el trabajo de equipo con este cambio?” y puesto que los trabajadores tienen estos tipos de preguntas en la mente, los gerentes deben tratar que esos aspectos sean tan favorables como resulte posible, si pretenden ajustarse con éxito a la resistencia sociológica.

**Consecuencias de la resistencia** Es evidente que los tres tipos de resistencia deben preverse y tratar efectivamente para que los empleados acepten al cambio de manera cooperativa. Si los administradores trabajan sólo en la dimensión técnica o lógica del cambio, habrán fallado en sus responsabilidades humanas. Es evidente que las resistencias psicológica y sociológica distan de ser ilógicas o irracionales, pues se consideran lógicas desde la perspectiva de conjunto de valores distintos. Reconocer el efecto de los factores psicológicos y sociales es de importancia para el éxito del cambio propuesto.

En una situación operativa característica no se puede obtener apoyo completo para todos los cambios que se realicen. Ha de esperarse que ocurra el apoyo moderado, un apoyo débil e incluso la oposición. Las personas son distintas y no brindan apoyo idéntico a cada cambio. Lo que los administradores buscan es un ambiente en el que los empleados confíen en los ejecutivos, generen un sentimiento positivo hacia gran parte de los cambios y se sientan suficientemente seguros para tolerar otros cambios. Si los gerentes no pueden obtener el apoyo necesario, tal vez deban recurrir a su autoridad. Sin embargo, deben reconocer que el uso de esta última sólo puede ser moderado. Si se abusa de ella, tarde o temprano pierde su valor.

#### ***3.2.4. Posible beneficios de la resistencia***

No *toda* la resistencia es mala. Puede aportar ciertos beneficios. La resistencia alentaría que los ejecutivos reexaminen sus propuestas de cambio, para cerciorarse de que son apropiadas. De esta manera, los empleados fungen como parte de un sistema de controles y equilibrios que garantizan la planeación e implantación apropiadas de cambios por parte de los gerentes. Si la resistencia razonable de los trabajadores hace que los administradores evalúen con más cuidado sus cambios propuestos, los empleados habrán desalentado las decisiones administrativas descuidadas.

La resistencia también ayuda a identificar áreas de problemas específicos en los cambios que probablemente generarían dificultades, de modo que los gerentes puedan emprender acciones correctivas antes de que surjan dificultades graves.

Al mismo tiempo, se verían estimulados a realizar un mejor trabajo de comunicación del cambio, enfoque que en el largo plazo debe llevar a su mejor aceptación.

---

Por añadidura, la resistencia brinda información a los directivos a cerca de la intensidad de las emociones de los empleados relativas al asunto en cuestión, permite la liberación emocional de los sentimientos reprimidos de los trabajadores y alentaría en ellos a pensar y hablar más acerca del cambio, de suerte que mejore su comprensión de él. (Davis Keith - Newstrom John W., pp. 397 - 404).

### **3.2.5. Superación de la resistencia**

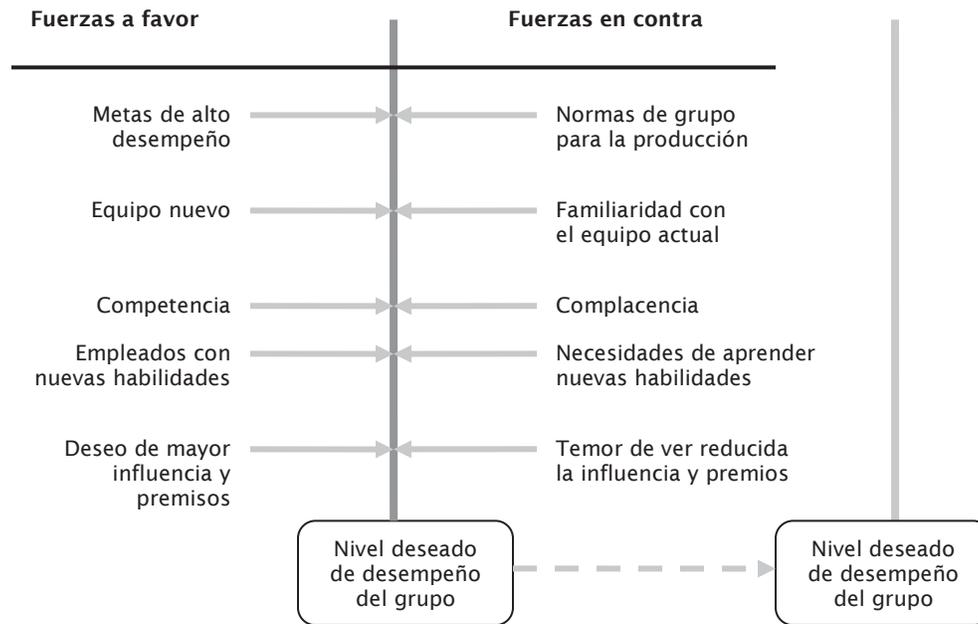
Para ser realista, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, administradores y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio más eficientes. Muchas veces las personas pasan dificultades para comprender con claridad las situaciones de cambio. Parte de la razón de ello es que incluso el análisis de un problema de cambio puede ser muy complejo cuando debe considerarse un gran número de variables.

Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrollo una forma de observar el cambio que ha sido muy útil para administradores y empleados cuando enfrentan el reto del cambio.<sup>16</sup> Lewin consideró el cambio no como un hecho dado, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas. Su enfoque, denominado **análisis de campos de fuerzas**, sugiere que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerzas que se empujan sin cesar entre sí. Ciertas fuerzas en la situación tienden a mantener el *status quo*. Al mismo tiempo, varias presiones para el cambio actúan en oposición a estas fuerzas y empujan a favor del cambio. El efecto combinado de estos dos grupos de fuerzas da como resultado la situación que se presenta en la siguiente figura:

---

<sup>16</sup> Don Hellriegel - Slocum John W. Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Lewin, K. Field Theory in Social Science. Nueva York: Harper & Row, 1951; Lewin, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1947, 1, 5-41. Zand, D.E. Force Field analysis in N. Nicholson (ed), Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Oxford, England; Blackwell, 1995, 160-161.

## ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA



Para iniciar el cambio, una organización debe emprender una o más de las tres acciones siguientes para modificar el equilibrio de las fuerzas vigentes:

- ⊗ Incrementar la fuerza de la presión a favor del cambio;
- ⊗ Reducir la intensidad de las fuerzas que se resisten o eliminarlas totalmente de la situación; o,
- ⊗ Cambiar la dirección de una fuerza, por ejemplo, transformando una resistencia en una presión que favorezca el cambio.

El uso del análisis de los campos de fuerza para comprender los procesos de cambio tiene dos beneficios principales. Primero, requiere que los gerentes y empleados analicen la situación. Conforme se adquiere habilidad para diagnosticar las fuerzas que presionan a favor del cambio y las que se oponen, la gente estará en posibilidad de comprender mejor los aspectos importantes de cualquier situación de cambio. Segundo, un análisis de los campos de fuerza resalta los factores que es posible cambiar y cuáles no. (Don Hellriegel - Slocum John W., Jr. pp. 420 y 421).

### 3.3. *Implementación exitosa del cambio*

#### 3.3.1. *Liderazgo transformacional y cambio*

Los ejecutivos a veces pasan por alto tanto detalles sencillos como importantes, y tampoco desarrollan una estrategia maestra para los cambios planeados.

✧ **Los líderes transformacionales** desempeñan un papel decisivo en este proceso.<sup>17</sup> Son quienes inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la empresa en el futuro. Articulan una visión y la promueven con energía. Ayudan a que los empleados se eleven por encima del enfoque estrecho y limitado de su trabajo o departamento para que logren ver el panorama más amplio. Estos líderes estimulan a los empleados para actuar y modelan de manera carismática los comportamientos deseados. Intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén mejor preparadas para los retos desconocidos del futuro. Estos elementos importantes del liderazgo transformacional – crear una visión, mostrar carisma y estimular el aprendizaje – se analizan a continuación.

- \* **Creación de la visión** Los líderes transformacionales crean y comunican una visión de la organización. Una **visión** es una imagen o idea de largo plazo cristalizada y que debe lograrse.<sup>18</sup> Es habitual que logre que las personas se esfuercen más allá de sus capacidades y pensamiento actuales, además de emocionarlas hasta alcanzar nuevos niveles de compromisos y entusiasmo. Una visión también entregaría las creencias y los valores compartidos, que sirven como base para cambiar la cultura de una empresa.

<sup>17</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the vision", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, pp. 19-31.

<sup>18</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Noel M. Tichy, "GE's Crotonville: A Staging Ground for Corporate Revolution", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1989, pp. 99-106.

- \* **Comunicación carismática** El **carisma** es una característica del liderazgo que puede ser útil para lograr que los empleados actúen sin dilatación y de manera sostenida. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que asumen riesgos y muestran la profundidad de sus experiencias y la confianza en si mismo bien merecida, expresan sus expectativas de alto rendimiento y emplean símbolos y lenguaje inspirado para que los demás los sigan.<sup>19</sup> También pueden ser mentores cálidos, que tratan de manera individualizada a cada empleado y lo guían para que emprenda las acciones necesarias. En respuesta, los trabajadores respetan a los líderes carismáticos y confían en ellos en la medida en que implantan los cambios, a demás de que tienden a comprometerse emocionalmente en mayor grado con la visión de estos líderes. Por añadidura, los líderes carismáticos tienen que reconocer la “vulnerabilidad emocional” que experimentan los empleados durante los cambios y disipar sus temores mientras estimulan el uso de su energía para poner en práctica el cambio.
  
- \* **Estimulación del aprendizaje** Los líderes transformacionales reconocen que el legado que dejan tras ellos no es simplemente el cambio mismo, sino una empresa que *continuará* cambiando. Su tarea fundamental es fomentar la capacidad de las personas para aprender de le experiencia del cambio. Este proceso se denomina **aprendizaje de doble ciclo**, nombre que se deriva del hecho de que la forma de manejar un cambio no sólo debe reflejar la información con que se cuenta actualmente (el primer ciclo), sino también preparar a los participantes para manejar cambios futuros incluso con mayor efectividad (el segundo ciclo).<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por David A. Nadler y Michael L. Tuchman, “Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change”, en California Management Review, invierno de 1990, pp. 77-97.

<sup>20</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Chris Argyris, “Teaching Smart People **How** to Learn”, en Harvard Business Review mayo-junio de 1991, pp. 99-109.

---

Quienes aplican el aprendizaje de doble ciclo adquieren la capacidad de prever problemas, impedir que surjan muchas situaciones y, en particular, poner en tela de juicio sus propios supuestos y paradigmas limitantes. Este proceso contrasta con el **aprendizaje de ciclo sencillo**, en el cual los empleados se limitan a resolver los problemas actuales y se adaptan de manera ciega a los cambios que les son impuestos. El proceso de doble ciclo no sólo aumentan el éxito del cambio actual, sino también las probabilidades de que los trabajadores estén más dispuestos para el cambio que se implante en término siguiente o, lo que es mejor, que lo emprendan ellos mismos.

### ***3.3.2. Tres etapas del cambio***

La conciencia del comportamiento en la administración del cambio se facilita si lo consideramos como un proceso de tres etapas:<sup>21</sup>

#### ***3.3.2.1. Descongelamiento***

El término **descongelamiento** significa que deben hacerse a un lado las ideas y prácticas antiguas para aprender otras nuevas. Es frecuente que este paso de deshacerse de lo antiguo sea tan difícil como aprender lo nuevo. Es fácil pasarlo por alto concentrando la atención en el cambio propuesto; pero no deshacerse de las ideas antiguas con frecuencia origina repitencia al cambio. Sólo entonces podrán abrazar nuevas ideas.

---

<sup>21</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Paul E. O'Neill, "Transforming Managers for Organizational Change", en Training and development Journal, Julio de 1990, pp. 87-90.

---

### 3.3.2.2. *Cambio*

El **cambio propiamente dicho** es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Comprende ayudar a que los trabajadores piensen, razonen y se desempeñen conforme a los nuevos conceptos. Puede ser una etapa de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación. Por fortuna, es usual que se acompañe de esperanza, descubrimiento e interés.

### 3.3.2.3. *Recongelamiento*

El **recongelamiento** significa que lo aprendido se integre a la práctica cotidiana. Además de su adaptación intelectual, las nuevas prácticas deben adoptarse emocionalmente, para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. El simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso. Así pues, la práctica exitosa en el trabajo debe ser el objetivo final del paso de recongelamiento. (Davis Keith – Newstrom John W., pp. 397 y 407.)

Además de completar exitosamente el proceso de tres pasos, otros factores importantes intervienen para superar la resistencia al cambio. Por ejemplo, algunos estudios han desarrollado que los métodos que han resultado bien para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

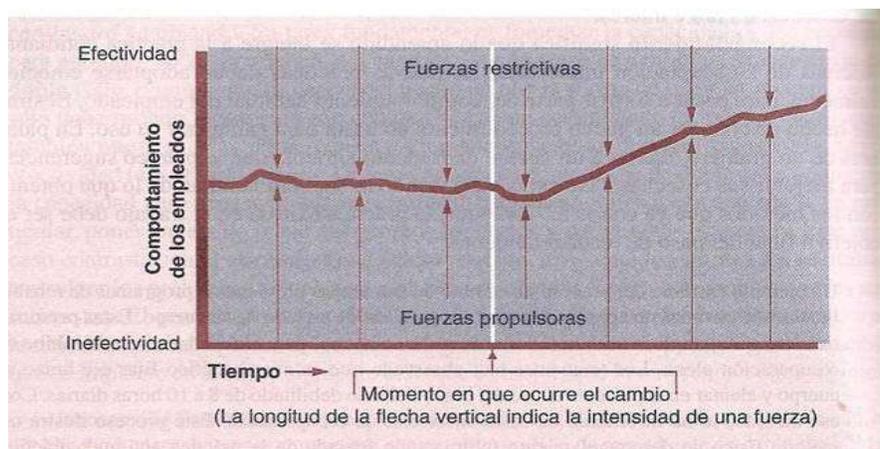
- *Empatía y apoyo.* Es útil comprender la forma en que los empleados experimentan el cambio. Ayuda a identificar a quiénes les preocupa el cambio y a comprender la naturaleza de sus preocupaciones. Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información. A su vez, esta apertura contribuye a que colaboren para encontrar soluciones a los problemas, lo cual tal vez permita que se superen las barreras al cambio.

- *Comunicación.* Es más probable que las personas que se resistan al cambio cuando se sienten inseguras de las consecuencias. La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundidos. Una información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
  
- *Participación e inclusión.* Tal vez la estrategia individual más eficaz para superar la resistencia al cambio sea hacer que los empleados participen directamente en la planeación y puesta en práctica del cambio. Los empleados participantes estarán más comprometidos a poner en práctica los cambios planeados, y es más probable que generen la certeza de que funcionarán correctamente que aquellos empleados que no han participado. (Don Hellriegel - Slocum John W. Jr. pp. 422).

### 3.3.3. Manipulación de fuerzas

El psicólogo social Kurt Lewin, quien identificó las tres etapas del cambio, también planteó que toda organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan u obstaculizan cualquier práctica existente, con un **equilibrio** resultante, como se muestra en la figura:

#### MODELO DEL ESTADO DE EQUILIBRIO Y PROCESO DE CAMBIO



El cambio se introduce en un grupo con diversos métodos, entre ellos, los siguientes:

- ⊗ Adición de nuevas fuerzas propulsoras.
- ⊗ Eliminación de las fuerzas restrictivas.
- ⊗ Aumento en la intensidad de una fuerza propulsora.
- ⊗ Disminución en la intensidad de una fuerza restrictiva.
- ⊗ Conversión de una fuerza restrictiva en propulsora.

Hay que aplicar por lo menos uno de esos enfoques para cambiar el equilibrio, pero el éxito es más probable cuando se adoptan dos o más de los métodos. La idea es ayudar a que se acepte el cambio y se lo integre en las nuevas prácticas. En la dirección contraria, puede disminuirse las fuerzas restrictivas que operan contra la calidad si se mejora el mantenimiento de la maquinaria, de modo que pueda trabajarse mejor con ella.

### ***3.3.4. Construcción del apoyo al cambio***

Si suponemos que los ejecutivos están siguiendo el modelo de proceso de cambio que se ilustra en la figura anterior, es necesario construir las fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio. A continuación, se describe una amplia variedad de actividades positivas para lograr apoyo. Otras, como la manipulación y coerción, generalmente provocan en los empleados antagonismos y sabotaje del éxito a largo plazo del programa de cambio.

- ♣ **Uso de la fuerza del grupo** Un cambio efectivo se concentra no sólo en los individuos, sino también en el grupo. Éste es un instrumento para ejercer, sobre sus miembros, una mayor presión encaminada al cambio. El comportamiento se enraíza firmemente en los grupos a los cuales pertenece el individuo, por lo que todo cambio en ellos lo intenta en el comportamiento individual. La idea es ayudar a que el grupo se una a los administradores en el fomento del cambio deseado.

El poder de un grupo para estimular el cambio en sus integrantes depende en parte de la fuerza de su vínculo con el grupo. La influencia aumenta todavía más si quienes poseen un estatus alto en el grupo apoyan el cambio.

El cambio no debe alterar el sistema social del grupo más de lo necesario. Todo cambio que constituya una amenaza para el grupo tiende a toparse con resistencia.

♣ **Aporte de una justificación del cambio** El liderazgo capaz refuerza un ambiente de apoyo psicológico al cambio. Un líder efectivo presenta el cambio con base en los requisitos impersonales de la situación, no a título personal. En general, es mejor aportar razones objetivas (relacionadas con el rendimiento) para el cambio. Si son convenientes y sustantivas, deben proporcionarse. En caso contrario, tal vez sea necesario abandonar el cambio que se pretenda realizar. Las solicitudes ordinarias de cambio también deben concordar con los objetivos y la visión de la organización. Sólo un líder personal fuerte puede utilizar razones personales para el cambio sin provocar resistencias.

Es más probable que el cambio tenga éxito si los líderes que lo implantan tienen expectativas de éxito altas. En otras palabras, las *expectativas de cambio* de los administradores y empleados son tan importantes como la tecnología del cambio. Las expectativas tienden a traducirse en comportamientos específicos de los gerentes, que aumentan o disminuyen las posibilidades de éxito del cambio.

♣ **Participación** Una manera fundamental de lograr apoyo para el cambio es mediante la participación. Sirve para alentar en los empleados el intercambio de ideas, la comunicación, el planteamiento de sugerencias y el interés en el cambio. La participación estimula el compromiso, no el simple acatamiento del cambio. El compromiso lleva implícita la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin de lograr que el cambio sea efectivo.

Como se muestra en la siguiente figura, por lo general es cierto que *en la medida en que aumenta la participación, tiende a disminuir la resistencia al cambio*. La resistencia decae porque los empleados tienen menos razones para ella.

#### MODELO DE PARTICIPACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO



Es necesario que los trabajadores participen en el cambio *antes* de que ocurra éste, no después de que tiene lugar. Cuando lo hacen desde el principio, se sienten protegidos contra las personas y sienten que sus ideas son bienvenidas. Por otra parte, es probable que sientan que su participación después de ocurrido el cambio no es más que una técnica de “convencimiento” y manipulación por parte de los directivos.

♣ **Recompensas compartidas** Otra forma de lograr el apoyo de los empleados para el cambio es cerciorarse de que en la situación de cambio misma haya recompensas suficientes para ello. Es natural que se pregunten: “¿Y yo que gano?” Si advierten que el cambio sólo se acompaña de pérdidas para ellos, sin ganancia alguna, difícilmente pondrán entusiasmo al respecto.

Otorgar recompensas es una forma de decirles a los trabajadores: “nos preocupamos por ustedes. Queremos que ustedes también se beneficien de este cambio”. Tanto las recompensas económicas como las psicológicas son útiles. Es aconsejable que un cambio genere beneficios tan directa y prontamente como sea posible.

♣ **Seguridad de los empleados** La seguridad durante los cambios es fundamental. Muchos patrones garantizan a los trabajadores protección si disminuyen las ganancias cuando se implantan nuevos métodos o nueva tecnología. Los derechos de antigüedad, oportunidades de promoción y otras promociones se salvaguardan al realizar los cambios. Los sistemas de quejas brindan al empleado una sensación de seguridad, de que se protegerán sus prestaciones y se resolverán de manera justa las diferencias al respecto. Todas estas prácticas ayudan a que los trabajadores sientan seguridad en presencia del cambio.

♣ **Comunicación y educación** La comunicación es indispensable si se pretende lograr apoyo para el cambio. Aunque éste afecte sólo a una o dos personas en un grupo, debe informarse a todas a cerca del cambio para que se sientan seguras y se mantenga la cooperación del grupo. En otras palabras, el flujo de información podría ser mínimo cuando mas se necesita, de modo que se requieren esfuerzos especiales para mantenerlo en época de cambio.

♣ **Estimulación de la presentación de los empleados para el cambio** La idea de ayudar a que los empleados estén concientes de la necesidad del cambio guarda relación estrecha con la comunicación. Se basa en la premisa de que *es más probable que se acepte el cambio si las personas afectadas reconocen la necesidad del cambio antes de que ocurra*. Dicha conciencia podría ser natural. Sin embargo, una de las formas más poderosas es que los trabajadores descubran por sí solos una situación que quiere mejoras. Entonces, realmente está listo para el cambio.

♣ **Trabajo con el sistema en su totalidad** La resistencia al cambio puede disminuirse si se comprenden mejor las actitudes de los empleados y las reacciones naturales a los cambios. El rol de los administradores es ayudar a que los trabajadores reconozcan la necesidad de cada cambio e invitarlos a participar en él y obtener ganancias de él.<sup>22</sup> También es fundamental que los administradores tengan una perspectiva más amplia del cambio, orientada a sistemas, para identificar las relaciones complejas que existan. El desarrollo organizacional puede ser un método útil para lograr este objetivo. (Davis Keith – Newstrom John W., pp. 404 – 412).

### 3.4. *La promoción del cambio*

El objetivo principal del CO planeado es modificar la conducta de las personas dentro de la organización. En un análisis final, las organizaciones sobreviven, crecen, prosperan, declinan o fracasan por la conducta de los empleados, es decir, las cosas que hacen o dejan de hacer. Por tanto, la conducta debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. En otras palabras para que tengan éxito los programas de cambio deben tener efecto en las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

<sup>22</sup> Davis Keith – Newstrom John W., *Comportamiento Humano en el trabajo*, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Paul Dainty y Andrew Kakabadse, "Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation", en *Journal of Business and Psychology*, verano de 1990, pp. 463-481.

---

En algún nivel fundamental, todo cambio en la organización depende de los cambios de conducta. Desde luego, un manejo eficaz del cambio depende también de la identificación de aspectos específicos de la organización que serán el blanco inicial de los esfuerzos de cambio.

### **3.4.1. Métodos interpersonales**

Los programas de cambio centrados en la conducta tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio exitoso de conducta mejora los procesos individuales y de equipo en la toma de decisiones, identificación de problemas, su solución, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros procesos similares. Un enfoque popular que centra su atención en las personas que tienen problemas para ajustarse a otros o integrarse al cambio, es usar la retroalimentación de encuestas.

**Retroalimentación de encuestas** En la **retroalimentación de encuestas**, la información se:

- 1) Recopila (por lo general mediante cuestionarios) de integrantes de una organización, departamento o equipo de trabajo;
- 2) Se organiza en forma comprensible y útil, y
- 3) Retroalimenta a los empleados que la brindaron.<sup>23</sup>

Conduce a una evaluación amplia del desempeño de un empleado y suele llevar a métodos de cambio que aumentan la probabilidad de que las competencias de la persona sean tomadas en cuenta. Esta información es la base de acciones de planeación para tratar temas y problemas específicos.

El objetivo principal de todos los métodos interpersonales es mejorar las relaciones entre los integrantes de equipos mediante la discusión de problemas comunes, en lugar de introducir un cambio específico. La retroalimentación de

---

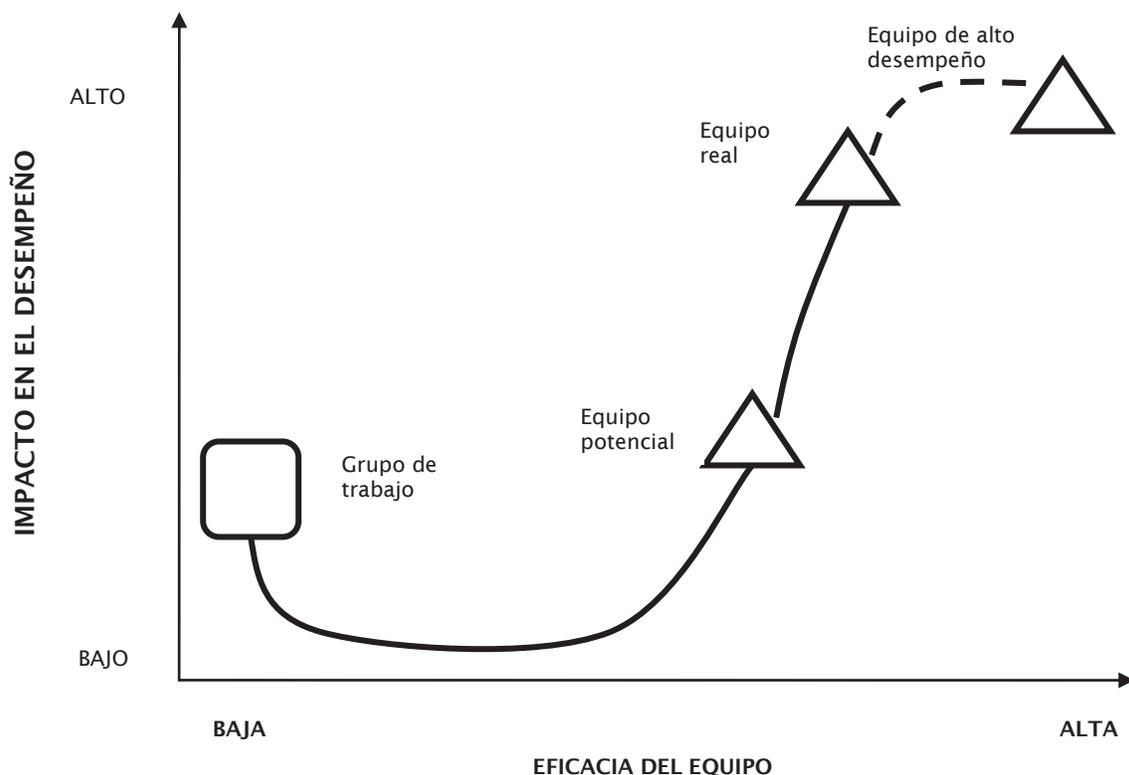
<sup>23</sup> Don Hellriegel - Slocum John W. Jr, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Cummings and Worley, 134-140.; Born, D., and Mathiev, J.E. Differential effects of suwey-guided feed back: The rich get richer and poor get poorer, group & Organization Development, 1996, 21, 388-404.

encuestas también se usa muchas veces como herramienta de diagnósticos para identificar problemas de los equipos, departamentos y organizaciones. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas se suele utilizar como parte de programas de cambio en gran escala, de largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

### 3.4.2. . Métodos de equipo

Como lo sugiere el nombre, el propósito de los métodos de equipo es conseguir una forma de manejar los problemas de desempeño del equipo. Como se ilustra en la siguiente figura, el desempeño del equipo está influido por las competencias de sus miembros, la estructura organizacional, el sistema de premiación de la organización y otros factores. Los métodos de equipos están diseñados para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo y el desempeño de éste.

**CURVA DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO**



---

**Construcción de equipos.** En la **construcción de equipos** los integrantes de un equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y plantean cambios para mejorar su eficacia.<sup>24</sup>

La construcción del equipo se inicia cuando los integrantes reconocen un problema. Un equipo eficaz es capaz de reconocer barreras a su propia eficacia, y diseñar y llevar a cabo acciones para eliminarlas. Durante la construcción del equipo, sus integrantes aportan información de sus puntos de vista de asuntos, problemas y relaciones de trabajo.

Luego los gerentes analizan la información y diagnostican los problemas de trabajo. Con el diagnóstico del problema como punto de partida, los integrantes del equipo planean acciones específicas y asignan personas para ponerlas en práctica. En alguna etapa posterior, los miembros del equipo evalúan los planes y avances para determinar si las acciones solucionaron el problema identificado. Conforme crece la eficacia del equipo, aumenta el impacto potencial sobre el desempeño organizacional. La meta de muchos métodos de construcción de equipos es cambiar la cultura de la organización.

### ***3.4.3. Métodos organizacionales***

Los programas de cambio organizacional frecuentemente apuntan a cambiar el diseño, sistemas de premiación, cultura y sistemas de las organizaciones. En los métodos organizacionales de cambio se deben atender los asuntos de cambio estratégico. En su nivel más básico, una estrategia es un *plan*, un curso pretendido de acción para alcanzar metas organizacionales. (Don Hellriegel - Slocum, John W. Jr. pp. 423 - 426).

---

<sup>24</sup> Don Hellriegel - Slocum John W. Jr., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Thomson, Décima Edición, 2004. Citado por Voight, M., and Callaghan, J.A. team building intervention program. Application and evaluation with two university soccer teams Journal of Sport Behavior, 2001, 24, 420-431.

---

### 3.5. *Comprensión del Desarrollo Organizacional (DO)*

El **desarrollo organizacional (DO)** es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en diversos niveles (grupales, intergrupales y en toda la organización) para lograr los cambios planeados.<sup>25</sup> Sus objetivos abarcan una mejor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad. Se pretende aplicar los conocimientos del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor a las acciones competitivas, los adelantos tecnológicos y el ritmo acelerado de otros cambios del entorno.

En pocas palabras, el objetivo general del DO es modificar todas las partes de la organización para que respondan más humanamente, sean más efectivas y tengan mayor capacidad de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El DO se basa en una orientación sistemática, modelos causales y un conjunto de supuestos clave que le sirvan de guía.

#### *3.5.1. Fundamentos del Desarrollo Organizacional*

**Orientación sistemática** Los cambios son tan abundantes en la sociedad moderna que las empresas necesitan que todas sus partes funcionen juntas para resolver los problemas -- y aprovechar las oportunidades -- que se originan con los cambios.<sup>26</sup> El DO es un programa completo que se relaciona con la interacción de las diversas partes de la organización en cuanto a los efectos que unas producen en las otras, es decir, la interacción de la estructura, la tecnología y las personas.

---

<sup>25</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Jim Grieves, "Introduction: The Origins of Organizational Development", en Journal of Management Development, vol. 19, num. 5, 2000, pp. 345-351.

<sup>26</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por W. Harvey Hegarty, "Organizational Survival Means Embracing Change", en Business Horizons, noviembre-diciembre de 1993, pp. 1-4.

**Comprensión de la causalidad** Una contribución de la orientación sistemática es ayudar a que los gerentes vean los procesos organizacionales con base en un modelo que incluyen tres tipos de variables:<sup>27</sup> causales, afectadas y de resultados finales, que se ilustran en la siguiente figura.

Las *variables causales* son las más significativas, puesto que influyen en las variables afectadas y en los resultados finales. Las *variables afectadas*, que reciben efectos inmediatos de las variables causales. Y las *variables de resultados finales* son los objetivos que buscan los administradores.

### VARIABLES EN EL ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



**Premisas del desarrollo organizacional** Quienes practican el DO parten de un conjunto de supuestos que sirvan de guía a sus acciones. En ocasiones, éstos están implícitos y es necesario examinarlos para habilitar el aprendizaje de doble ciclo. Es importante que los ejecutivos identifiquen tales premisas, de modo que tengan conciencia de su efecto. Los supuestos del DO deben compartirse entre gerentes y empleados, de modo que ambos grupos entiendan claramente las bases del programa de DO.

<sup>27</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, y Rensis Likert, New Patterns of Management, Nueva York, McGraw-Hill, 1961.

Aunque es posible una amplia gama de premisas, algunas son relativamente comunes en los niveles individual, grupal y organizacional. Y se describen en la siguiente figura. Quienes propugnan por el DO generalmente tienen un punto de vista muy positivo de las capacidades, potencial e intereses de todos los individuos. Ello se deriva de los valores humanistas implícitos en la teoría del DO. Se conceptúa a los grupos y equipos como componentes básicos de la empresa; pero puesto que son poderosos y complejos, en ocasiones es difícil cambiarlos.

### PREMISAS COMUNES DEL DO

<p><b>INDIVIDUOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≈ Las personas requieren crecer y madurar</li> <li>≈ Los empleados tienen mucho que ofrecer (como su energía y creatividad), que actualmente no se utiliza en el trabajo.</li> <li>≈ Muchos empleados desean la oportunidad de hacer aportaciones (desean, buscan y aprecian el <i>empowerment</i>).</li> </ul>
<p><b>GRUPOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≈ Los grupos y equipos son fundamentales para el éxito organizacional.</li> <li>≈ Los grupos ejercen influencia poderosa en el comportamiento individual.</li> <li>≈ Los roles complejos que se desempeñan en los grupos requieren el desarrollo de habilidades.</li> </ul>
<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≈ Los controles, las políticas y las reglas excesivos son nocivos.</li> <li>≈ Los conflictos pueden ser funcionales si se canalizan apropiadamente.</li> <li>≈ Los objetivos individuales y organizacionales pueden ser compatibles.</li> </ul>

---

### 3.5.2. Características del Desarrollo Organizacional

Diversas características, como la orientación sistemática, están implícitas en la definición del DO. El DO ha empezado a tener afecto en la forma de diseñar y presentar los programas de cambio organizacional.

**Valores humanistas** Los programas de DO suelen basarse en **valores humanistas** los cuales son creencias positivas a cerca del potencial y deseo de crecimiento en los empleados. Si pretende ser efectiva y renovarse a sí misma, una empresa necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus aportaciones. El mejor ambiente para tal crecimiento resalta la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores constituyen una base valiosa para los esfuerzos de DO y ayudan a garantizar que la nueva organización responda a las necesidades humanas.

**Uso de agentes de cambio** Los programas de DO por lo general incluyen el uso de uno o más **agentes de cambio**, que se encargan de estimular, facilitar y coordinarlo. Es usual que ese agente funja como catalizador, que desencadena el cambio en toda la organización al mismo tiempo que permanecen un tanto independiente de él. Aunque los agentes pueden ser internos o externos, suelen ser asesores ajenos a la compañía. Las ventajas de recurrir a estos agentes de cambio externos es que son más objetivos y poseen de experiencias diversas. Además pueden operar con independencia de todo vínculo con la estructura jerárquica y la política de la empresa.

Los agentes de cambio externos forman pareja con un coordinador interno del departamento de recursos humanos, a fin de contrarrestar su poca familiaridad con la compañía. Luego, la pareja trabaja con los administradores de línea.

---

El resultado es una relación tradicional en que se aprovechan las fortalezas de cada componente para lograr el equilibrio. En algunas grandes compañías, tienen su propio especialista en DO. Dicha persona sustituye al asesor externo y trabaja directamente con los agentes de la empresa para facilitar los esfuerzos de mejoramiento.

***Solución de problemas*** El DO pone énfasis en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para que identifiquen y resuelvan los problemas importantes para ellos, es decir, los concretos a los que se enfrentan en su trabajo, de modo que la tarea es estimulante, y su resolución, un reto. El enfoque más común para mejorar las habilidades de solución de problemas es hacer que los empleados identifiquen problemas sistemáticos, recopilen datos acerca de ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen el avance y realicen ajustes sobre la marcha. Este proceso cíclico de aprovechar la investigación como guía de la acción, que a su vez genera nuevos datos como base para nuevas acciones, se conoce como **investigación de acción** o *Action Research*. Al estudiar su propio proceso, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, de tal suerte que en el futuro puedan resolver nuevos problemas por su propia cuenta. Este proceso es otro ejemplo del aprendizaje de doble ciclo.

***Aprendizaje de experiencia*** Cuando los participantes aprenden por experiencias en el ambiente de capacitación los tipos de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, el proceso se denomina **aprendizaje de experiencia** o vivencial. Los participantes pueden discutir y analizar sus propias experiencias inmediatas y aprender de ellas. La teoría que proporcionan esos enfoques convencionales es necesaria y aconsejable; pero los participantes necesitan aprender cómo aplicarla en una situación real. Las experiencias de los participantes ayudan a solidificar o recongelar el nuevo aprendizaje.

***Intervención de muchos niveles*** Se elabora una estrategia global de DO con una o más **intervenciones**, las cuales son actividades estructuradas y diseñadas para que los individuos o grupos mejoren su efectividad en el trabajo. Estas intervenciones suelen clasificarse con base en su énfasis en los individuos (como la planeación de carreras) o grupos (de lo cual es ejemplo la construcción de equipos). Otra forma de verlas es considerar si se enfocan en *qué* hacen las personas (como al aclarar y modificar sus tareas de trabajo) o en *cómo* lo hacen (con el mejoramiento del proceso interpersonal que ocurre).

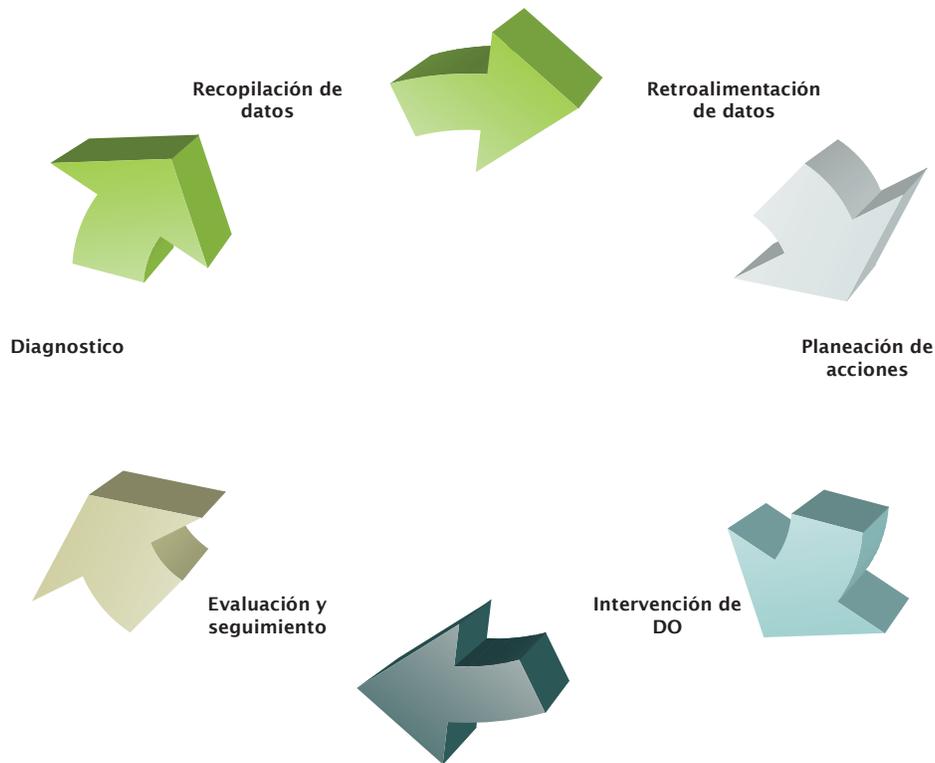
***Orientación de contingencia*** Es usual que se describa el DO como un proceso orientado a contingencias. Aunque ciertos practicantes del DO se basan en uno o unos cuantos enfoques, muchos son flexibles y pragmáticos, de modo que seleccionan y adaptan las acciones para ajustarlas a las necesidades evaluadas. El diagnóstico tiene una función clave para determinar cómo proceder y por lo general se da un análisis abierto de varias opciones útiles, no la imposición de una sola forma óptima de proceder.

***Resumen y aplicación*** En el proceso de DO, se aplican los conocimientos y estrategias de las ciencias del comportamiento para mejorar las organizaciones. Es un esfuerzo continuo y de largo plazo en el que se intenta construir relaciones de trabajo cooperativas mediante un agente de cambio. También se pretende en una unidad efectiva a los cuatro elementos que afectan el comportamiento organizacional: personas, estructuras, tecnología y ambiente.

### ***3.5.3. Proceso del Desarrollo Organizacional***

El DO es un proceso complejo. Puede requerirse un año o más para su diseño e implantación, además de que el proceso continuaría indefinidamente. El DO intenta mover a la organización de donde está ahora (se requiere diagnosticarlo) a donde debería estar (mediante intervenciones de acción). Incluso entonces, el proceso continúa, ya que es aconsejable evaluar los resultados y mantener el *impulso* de cambio. Aunque existen muchos enfoques distintos del DO, un programa completo por lo general incluye muchos de los pasos siguientes:

## ETAPAS CARACTERÍSTICAS DEL DO



1. *Diagnostico inicial.* El asesor se reúne con los altos ejecutivos para determinar la naturaleza de los problemas de la empresa, desarrollar los enfoques de DO con mayores probabilidades de éxito y obtener el apoyo pleno de ellos. Durante este paso, el asesor busca información mediante entrevistas con diversos miembros de la compañía.
2. *Recopilación de datos.* Suelen practicarse encuestas para determinar el ambiente y los problemas de comportamiento organizacionales. El asesor habitualmente se reúne con grupos fuera del trabajo, para obtener información con preguntas como las siguientes:

- a. ¿Qué tipos de factores contribuyen más a su efectividad en el trabajo?
- b. ¿Qué tipos de factores interfieren en su efectividad en el trabajo?
- c. ¿Qué le gustaría más cambiar en el funcionamiento de esta organización?

Entre los productos secundarios de la recopilación de datos, se incluyen la identificación de **huecos de rendimiento** – o sea, deficiencias en las operaciones de la organización – e **información basal**, que es una imagen del nivel actual de operaciones de la organización para compararla luego, ya que se aprecien los efectos de las actividades de DO.

3. *Retroalimentación de datos y confirmación.* Se designan grupos de trabajo para que revisen los datos recopilados, medien en las áreas de desacuerdo y definan prioridades de cambio.
4. *Planeación de acciones y solución de problemas.* Los grupos utilizan los datos para elaborar recomendaciones de cambio específicas. La discusión se enfoca en los problemas reales de la organización. Los planes son específicos e incluyen la asignación de responsabilidades y la fecha en que deben completar las acciones.
5. *Uso de intervenciones.* Una vez terminada la planeación de acciones, el asesor ayuda a que los participantes seleccionen y apliquen las intervenciones de DO apropiadas. Según la naturaleza de los problemas clave, la intervención podría enfocarse en individuos, equipos, relaciones interdepartamentales o la organización entera.
6. *Evaluación y seguimiento.* El asesor ayuda a que la empresa evalúe los resultados del DO y elabore programas adicionales para áreas donde se necesita obtener más resultados.

Los pasos del DO son partes de todo un proceso, por lo que es necesario aplicarlos todos si una empresa espera obtener beneficios plenos del DO. Una compañía que sólo aplique dos o tres pasos, probablemente quedaría desilusionada con los resultados, mientras que el proceso completo puede generar resultados muy favorables.

### 3.5.4. Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional

El DO es una intervención útil en la organización. Su ventaja principal reside en que se trata de manejar los cambios en toda una empresa o en sector importante de ésta. De tal suerte, se logra mejoramiento bien difundido. Los beneficios y limitaciones del DO se resumen en la figura siguiente: (Davis Keith - Newstrom John W., pp. 412 - 420).

#### BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL DO

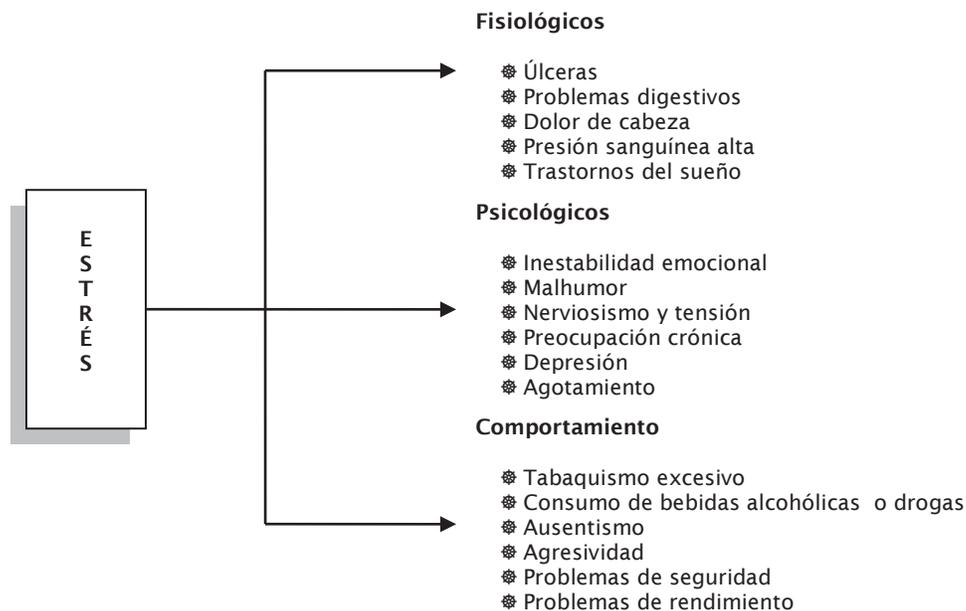
Beneficios	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios en toda la organización</li> <li>✓ Mayor motivación</li> <li>✓ Aumento de la productividad</li> <li>✓ Mejor calidad de trabajo</li> <li>✓ Mayor satisfacción en el trabajo</li> <li>✓ Mejoramiento en el trabajo de equipo</li> <li>✓ Mejor resolución de conflictos</li> <li>✓ Compromiso con los objetivos</li> <li>✓ Mayor disposición favorable al cambio</li> <li>✓ Reducción del ausentismo</li> <li>✓ Menor rotación del personal</li> <li>✓ Creación de individuos y grupos que aprenden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Requisitos de tiempo considerable</li> <li>× Gastos considerables</li> <li>× Periodo prolongado para ver beneficios</li> <li>× Posible fracaso</li> <li>× Posible intromisión en la vida privada</li> <li>× Posibles daños psicológicos</li> <li>× Potencial de conformismo</li> <li>× Énfasis en los procesos de grupo, no en el rendimiento</li> <li>× Posibles ambigüedad conceptual</li> <li>× Dificultad de evaluación</li> <li>× Incompatibilidad conceptual</li> </ul>

## CAPITULO IV.- ESTRÉS EN LOS TRABAJADORES

### 4.1. Naturaleza del estrés

El término **estrés** se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida. La presencia de estrés en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos. Sin embargo, las diferencias individuales explicarían la amplia gama de reacciones ante el estrés; una tarea que alguien considera retardora podría causar ansiedad muy intensa en otra persona. Cuando la presión empieza a acumularse, causa tensión, y ésta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto. Si el estrés se vuelve excesivo, surgen en los empleados diversos síntomas de estrés que pueden dañar su salud y rendimiento laboral e, incluso, poner en riesgo su capacidad para enfrentar el entorno. Como se muestra en la siguiente figura, las personas estresadas suelen estar nerviosas y preocuparse todo el tiempo. Es fácil provocar su ira y no pueden relajarse. Podrían mostrar una actitud no cooperativa o consumir bebidas alcohólicas o drogas. Aunque todo ello puede ocurrir por otras causas, son síntomas comunes del estrés subyacente.

### SÍNTOMAS CARACTERÍSTICOS DEL ESTRÉS INCONTROLADO



---

Es cada vez más frecuente que en ciertas situaciones se considere que las empresas tengan responsabilidad legal en los efectos emocionales y físicos del estrés laboral que generaron en empleados como el descrito. Condiciones de trabajo inadecuadas, conflictos permanentes con los supervisores, acontecimientos traumáticos o acoso intencionado llega a producir angustia, neurosis o incluso suicidios. Si se establecen responsabilidades, los trabajadores podrían reclamar ciertos beneficios de conformidad con las leyes de compensación a trabajadores, además de presentar demandas por daños económicos.<sup>28</sup> (Davis Keith – Newstrom John W., pp. 427- 429).

#### 4.2. *¿Qué es el estrés?*

El **estrés** es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante.<sup>29</sup> Es una definición complicada. Veamos sus componentes más cercanamente.

El estrés en sí no es necesariamente malo. Aunque por lo regular se trata en un contexto negativo, también tiene un valor.<sup>30</sup> Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Los individuos aprovechan el estrés para sobreponerse a la ocasión y rendir al máximo o casi al máximo. Del mismo modo, muchos profesionales piensan que las presiones de grandes cargas de trabajo y plazos son retos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y la satisfacción que les depara.

---

<sup>28</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Resa W. King e Irene Pave, "Stress Claims Are Making Business Jumpy", en Business Week, 14 de Octubre de 1985, pp. 152 – 154.

<sup>29</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organization", en Organizational Behavior and Human Performanc, en abril de 1980, p. 189.

<sup>30</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por M.A. Cavanaugh, W.R. Boswell, M.V. Roehling y J.W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers", en Journal of Applied Psychology, febrero de 2000, pp. 65 – 74.

---

En general, el estrés se asocia con **restricciones** y **demandas**. Las primeras impiden hacer lo que uno desea. Las segundas se refieren a la carencia de algo que uno quiere. Una buena revisión del desempeño puede traer un ascenso, mayores responsabilidades y un aumento de salario. Pero una mala revisión impediría que obtenga el ascenso y una revisión muy mala podría dar lugar a que lo despidieran.

Se necesitan dos condiciones para que el estrés potencial se haga real.<sup>31</sup> Debe percibirse una incertidumbre sobre los resultados y éstos deben ser importantes. Cualesquiera que sean las condiciones, sólo se manifiesta el estrés cuando hay incertidumbre sobre si será posible aprovechar la oportunidad, vencer la restricción o evitar la carencia. Es decir, el estrés es mayor entre los individuos que no están seguros sobre si van a ganar o a perder y menor para quienes piensan que su victoria o derrota es segura. Para la importancia también es crucial. Si el resultado ganador o perdedor no es importante, no hay estrés. Si a uno no le importa conservar el puesto o conseguir un ascenso, no hay razones para sentirse estresado de pasar por la revisión del desempeño. (Robbins Stephen P., pp. 577).

#### **4.3.      *Productos extremos del estrés***

El estrés puede ser temporal o de largo plazo, leve o grave. Sus efectos en el empleado dependen principalmente de cuánto tiempo persistan sus causas, lo poderosas que sean y de la capacidad de recuperación del empleado. Si el estrés es transitorio y leve, muchas personas pueden manejarlo o por lo menos recuperarse más bien rápido de sus efectos.

---

<sup>31</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", p. 191.

♣ **Agotamiento** Existen algunas presiones de importancia que producen estrés sostenido durante largos periodos. Surgen dificultades predecibles cuando el estrés muy intenso continúa durante mucho tiempo. De conformidad con la teoría de Hans Selye, el cuerpo humano no puede recuperar de manera instantánea su capacidad de enfrentar el estrés una vez que se agota.<sup>32</sup> En consecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente al tratar de combatir el estrés. Dicho estado se llama **agotamiento**, situación en que la persona está exhausta emocionalmente, no presta atención a sus clientes o su trabajo y se siente incapaz de lograr sus objetivos.

Cuando los trabajadores se agotan es más probable que se quejen, que atribuyan sus errores a otros y que estén sumamente irritables. El distanciamiento que sienten les conduce a muchos de ellos a pensar en abandonar sus trabajos, a buscar oportunidades para capacitarse en nuevas carreras y, de hecho, a renunciar.<sup>33</sup> Además de la rotación más elevada, el desgaste también provoca un alza en el abstencionismo y una disminución en calidad y cantidad en el desempeño de las labores.

Las empresas necesitan identificar tanto los trabajos que producen agotamiento prematuro como los empleados que tienen algunos síntomas del agotamiento.

♣ **Traumáticas** Otra consecuencia grave del estrés, los **traumas**, ocurre después de una amenaza importante a la seguridad personal. Dicha amenaza podría ser un desastre natural, las crisis organizacionales, el maltrato grave a que la organización sometió al empleado o la pérdida del trabajo. A continuación, se analizan tres

<sup>32</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Hans Selye, The Stress of Life, ed. Rev., Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

<sup>33</sup> Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw – Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Susan E. Jackson, Richard L. Schwab y Randall S. Schuler, "Toward and Understanding of the Burnout Phenomenon", en Journal of Applied Psychology, noviembre de 1986, pp. 630-640, y Joseph Seltzer y Rita E. Numeroff, "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", en Academy of Management Journal, junio de 1988, pp. 439-446.

---

tipos de traumas que han alcanzado notoriedad en años recientes: traumas en los centros de trabajo, enfermedades de los sobrevivientes de despidos masivos y síndrome de estrés postraumático luego de que ocurren hechos violentos en los centros de trabajo.

Un trastorno problemático es el llamado **trauma del centro de trabajo**, que es la desintegración del concepto que tiene de sí mismo el empleado y la creencia en su propia capacidad. Puede ser el resultado del acoso en el trabajo, el despido injustificado, la discriminación o incapacidad percibida del empleado para cumplir las expectativas de rendimiento progresivas. En cada caso, el empleado podría asumir inapropiadamente responsabilidad por la situación, sentirse víctima de las circunstancias y desmoronarse en lo emocional. Entre los indicios de actitudes que apuntan a traumas en centros de trabajo se incluyen los cambios graves del estado de ánimo, la dificultad para concentrarse y la enajenación, además de los comportamientos más distintivos de llegadas tarde, ausentismo y propensión a accidentes.

Sufren estrés incluso las personas que conservan su trabajo después de reducciones masivas de personal. En algunas, surge la **enfermedad del sobreviviente de despidos** cuyos síntomas son los sentimientos de incertidumbre, ira, culpabilidad y desconfianza.<sup>34</sup> Esos sobrevivientes se sienten al mismo tiempo contentos por mantener su trabajo y culpables porque sus compañeros resultaron desplazados. Entretanto, es frecuente que aumenten considerablemente las presiones en su trabajo, pues deberán abarcar las tareas de sus antiguos colegas. Además se preguntan: ¿Seré yo el siguiente?

---

<sup>34</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por David M. Noer, "Leadership in an Age of Layoff", Journal of Management Development, vol. 14, núm. 5, 1995, pp. 27-38.

---

Otra fuente de trauma – y un producto del estrés – es presenciar la **violencia en los centros de trabajo**. En ocasiones, un empleado con problemas personales emprende ataques físicos impresionantes contra sus compañeros de trabajo, supervisores o bienes de la compañía. Estos actos violentos, causados por la ira, pueden abarcar peleas no provocadas, destrucción de bienes o uso de armas para lesionar a otras personas.

Todo individuo que presencia actos violentos, resulta lesionado en ellos o vive con el temor de que se repita la violencia en el futuro puede sufrir el **síndrome de estrés postraumático**. El choque producido por incidentes violentos repentinos y dramáticos produce inmediatamente síntomas relacionados con el estrés. Lo más significativo es que los efectos de estas crisis traumáticas suelen persistir durante años y requieren tratamiento prolongado. La *prevención de estrés*, agotamiento y traumas es incluso más importante que su detección. (Davis Keith – Newstrom John W., pp. 429 – 431.)

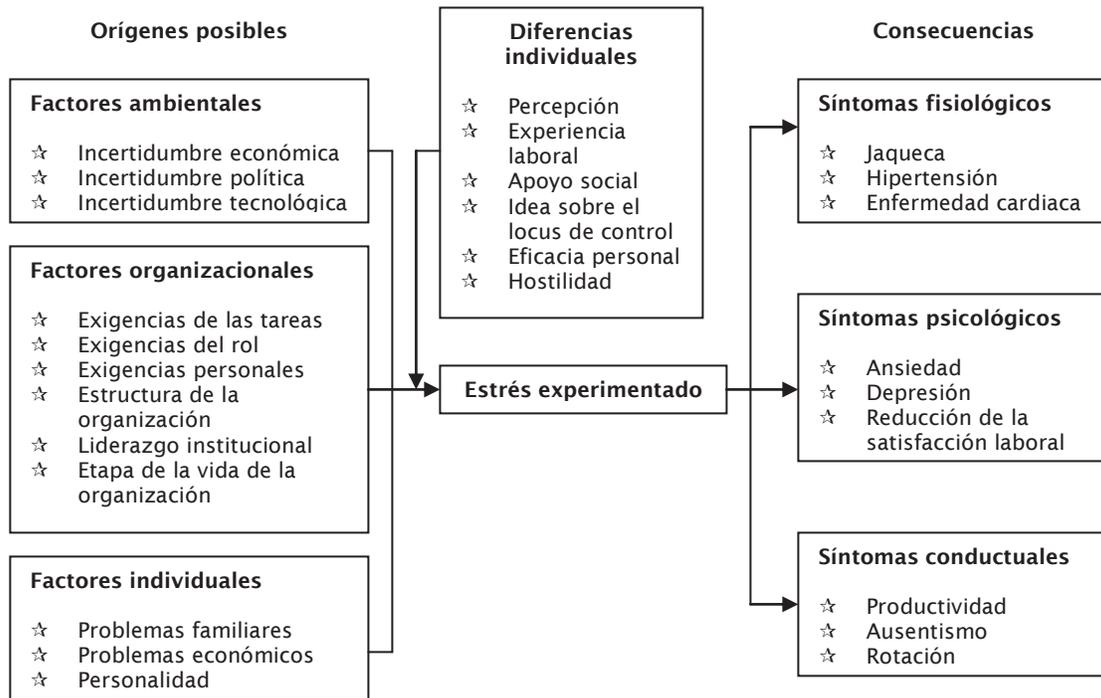
#### **4.4. Para entender el estrés y sus consecuencias**

¿Cuál es la causa del estrés? ¿Cuáles son las consecuencias para los empleados? ¿Por qué las mismas condiciones que causan estrés en una persona tienen en otra pocos efectos o ningunos?. En la figura siguiente se ofrece un modelo que sirve para responder estas preguntas.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por D.F. Parker y T.A. DeCotiis, "Organizational Determinants of Job Stress", en Organizational Behavior and Human Performance, Octubre de 1983, p. 166.

## MODELO DEL ESTRÉS



En el modelo se identifican tres conjuntos de factores: ambientales, organizacionales e individuales, que son orígenes *potenciales de estrés*. Que se conviertan en estrés *real* depende de diferencias individuales como experiencia laboral y personalidad. Cuando un individuo sufre estrés, sus síntomas se manifiestan en lo fisiológico, lo lógico o lo conductual.

### 4.5. Orígenes potenciales del estrés

Como se muestra en el modelo hay tres categorías de causantes potenciales de estrés: ambientales, organizacionales e individuales. Que se explican a continuación:

✦ **Factores ambientales** Así como la incertidumbre del ambiente influye en el diseño de la estructura de una organización, también ejerce una influencia en los niveles de estrés de los empleados. Los cambios en el ciclo comercial generan *incertidumbres económicas*. Por ejemplo, cuando la economía se contrae, las personas se preocupan más por su seguridad laboral. Las *incertidumbres políticas* disminuye si los países tienen sistemas políticos estables en los que los cambios se dan de manera ordenada. La *incertidumbre tecnológica* es el tercer factor ambiental que produce estrés. Como las innovaciones pueden volver obsoletas las habilidades y las experiencias de los empleados en un lapso muy breve, computadoras, automatización y otras innovaciones son una amenaza para muchas personas y les produce estrés. El *terrorismo* es una fuente de estrés ambiental creciente del siglo XXI.

✦ **Factores organizacionales** No son pocos los factores de la organización que causan estrés. Las presiones para evitar errores o terminar las tareas en un plan fijo, la sobrecarga de trabajo, jefes insensibles y exigentes y compañeros desagradables son algunos ejemplos. Hemos clasificado estos factores por exigencias de las tareas, de los roles e interpersonales, estructura de la organización, liderazgo organizacional y etapa de la vida de la organización.<sup>36</sup>

Las *exigencias de las tareas* son factores que se relacionan con el trabajo de una persona. Abarcan el diseño del puesto (autonomía, grado de automatización), condiciones laborales y disposición física del trabajo.

---

<sup>36</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por D.R. Frew y N.S. Bruning, "Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/Strain in the Work Place", en Journal of Management, invierno de 1987, pp. 633-646.

Las *exigencias del rol* se relacionan con las presiones que se imponen a una persona por el rol que cumple en una organización. Los conflictos de roles crean expectativas que no es fácil conciliar o cumplir. La sobrecarga de trabajo se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. Se genera una ambigüedad de roles cuando el empleado no entiende bien expectativas del rol y no está seguro de qué debe hacer.

Las *exigencias interpersonales* son las presiones que ejercen otros empleados. La falta de apoyo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar mucho estrés, especialmente en los empleados con grandes necesidades sociales.

La *estructura de la organización* define el grado de diferenciación de la organización, el grado de las reglas y normas y dónde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la falta de participación en las decisiones que afectan al empleado son ejemplos de variables estructurales que pueden ser fuentes de estrés.

El *liderazgo institucional* representa el estilo gerencial de los altos ejecutivos de la organización. Algunos directores generales crean una cultura que se caracteriza por tensión, miedo y ansiedad. Ejercen presiones poco realistas para desempeñar el trabajo en plazos breves, imponen unos controles demasiado rígidos y despiden por rutina a los empleados que “no dan el gancho”. Las organizaciones recorren un ciclo. Se fundan, crecen, maduran y al final declinan.

La *etapa de la vida de la organización*, es decir, en qué punto se encuentra de este ciclo de cuatro fases, crea problemas diferentes y presiones para los empleados. Las etapas de fundación y declinación son particularmente estresantes. La primera se caracteriza por mucha excitación e incertidumbre, mientras que la segunda impone recortes, despidos y otra clase de incertidumbres.

---

El estrés es menor en la etapa de madurez, durante la cual las incertidumbres son las menores.

✂ **Factores individuales** La persona promedio trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y dificultades por las que pasan en las otras 120 o más horas que tiene la semana puede verter en el trabajo. Así, nuestra última categoría abarca los factores de la vida privada de los empleados. Principalmente, estos factores son los asuntos familiares, problemas económicos personales y características propias de la personalidad.

A las personas les importa mucho la *familia* y las relaciones personales. Las dificultades matrimoniales, la ruptura de una relación y las dificultades de conducta de los hijos son ejemplos de problemas de relaciones que causan en los empleados estrés que no pueden dejar en la puerta cuando llegan al trabajo. Los problemas *económicos* que surgen cuando los individuos desbordan sus recursos financieros son otro grupo de problemas personales que provocan estrés a los empleados y los distraen del trabajo.

Cualquiera que sea el ingreso algunos empleados son malos administradores de su dinero, o tienen deseos que al parecer exceden siempre su capacidad de ganarlo.

En estudios realizados en tres diferentes organizaciones se encontró que los síntomas de estrés declarados antes de comenzar un trabajo dan cuenta de la mayor parte de la variación en los mismos síntomas al cabo de nueve meses.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por D.L. Nelson y C. Sutton, "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions", en Academy of Management Journal, diciembre de 1990, pp. 859-869.

---

Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas poseen una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es cierto, un factor importante que influye en el estrés es la disposición básica de la persona; es decir, los síntomas de estrés manifestados en el trabajo podrían, de hecho, originarse en la propia persona.

**Los factores estresantes se acumulan** Un hecho que se pasa por alto cuando se examinan los factores estresantes uno por uno es que el estrés es un fenómeno de acumulación.<sup>38</sup> El estrés se acumula. Cada factor estresante nuevo y persistente se suma al grado de estrés de una persona. Por tanto, un factor estresante podría ser poco importante por sí mismo, pero si se añade a niveles muy elevados de estrés, puede ser “la gota que derrame el vaso”. Si queremos evaluar el nivel total de estrés que sufre un individuo, tenemos que sumar el estrés provocado por las oportunidades, las restricciones y las demandas. (Robbins Stephen P., pp. 578 - 581).

#### **4.6. Causas del estrés**

El primer paso importante en la prevención es analizar y entender las causas del estrés. Se denominan **agentes** o **factores estresantes** a los que tienden a causar estrés. Aunque un solo factor estresante puede causar estrés significativo, es usual que se combinen varios para ejercer presión en un empleado de diversas maneras, hasta que surge el estrés.

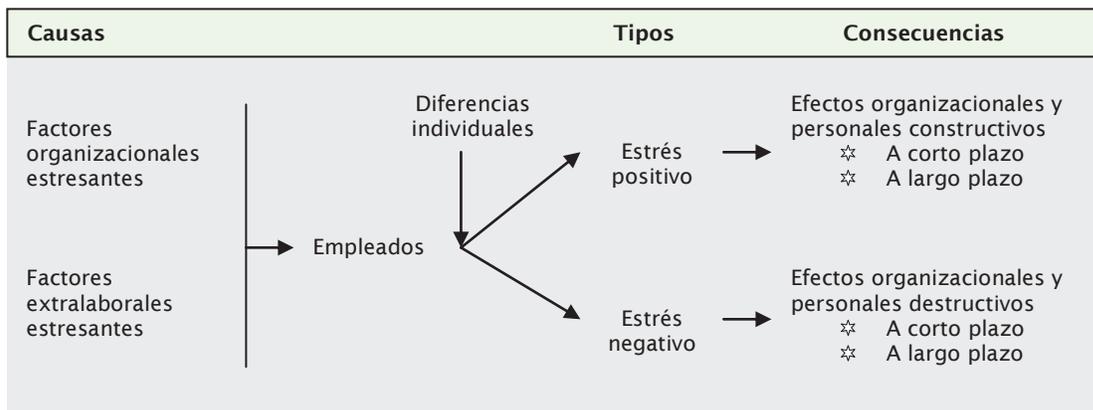
Las fuentes principales de estrés para los empleados se dividen más o menos por igual entre factores organizacionales y el ambiente extralaboral. Estas causas de doble origen se mencionan en la siguiente figura, donde se muestra que las diferencias individuales entre los empleados pueden hacer que algunos respondan a los factores estresantes con estrés positivo (que los estimula), y otros, con estrés negativo (que obstaculiza sus esfuerzos). Por lo tanto, podría

---

<sup>38</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004, p 155. Citado por H. Selye, The Stress of Life, Nueva York, McGraw-Hill, ed. Rev., 1956.

haber consecuencias destructivas o constructivas tanto para la empresa como para el empleado. Estos efectos podrían ser de corto plazo y disminuir rápidamente, o durar largo tiempo. Así pues, para controlar el estrés las empresas usualmente empiezan por explorar sus causas relacionadas con el trabajo.

### MODELO DE CAUSAS, TIPOS Y CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS



#### 4.7. Causas del estrés relacionadas con el trabajo

Casi cualquier factor laboral puede originar estrés, lo cual depende de la reacción del empleado al factor en cuestión. Una parte de la diferencia reside en las experiencias, el panorama general que perciba y las expectativas de cada trabajador, que son factores internos. Sin embargo, también existen factores del trabajo que con frecuencia causan estrés en los empleados. Algunos de carácter importante se muestran en la siguiente figura.

---

## CAUSAS HABITUALES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

- ⌘ Sobrecarga de trabajo
- ⌘ Presiones de tiempo
- ⌘ Supervisión de calidad deficiente
- ⌘ Ambiente de inseguridad en el trabajo
- ⌘ Falta de control personal
- ⌘ Autoridad incongruente con las responsabilidades
- ⌘ Conflictos y ambigüedad de roles
- ⌘ Diferencias entre los valores de la compañía y los personales
- ⌘ Cambios de cualquier tipo, en especial si son de gran magnitud o inusuales
- ⌘ Frustración
- ⌘ Tecnología con capacitación o apoyo

La *sobrecarga de trabajo* y las *fechas límite* ejercen presión y producen estrés. Por lo general esas presiones se originan en los administradores y su baja calidad puede causar estrés. Otros ejemplos de factores causales de estrés relacionados con los gerentes son un supervisor autocrático, un ambiente de trabajo inseguro, la falta de control sobre el propio trabajo y la autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades del empleado.

Los *conflictos* y la *ambigüedad de roles* también guardan relación con el estrés. En situaciones de este tipo, las personas tienen expectativas diferentes de las actividades de un empleado en el trabajo, de modo que éste no sabe qué hacer y no puede cumplir con todas las expectativas. Además, es frecuente que el puesto no esté bien definido, así que el empleado no tiene un modelo oficial que pueda seguir.

Una causa más del estrés reside en las *diferencias entre los valores y las prácticas éticas de la compañía*, que suelen reflejarse en la cultura organizacional, y la *ética y los valores de los empleados*. Si tales diferencias son considerables, puede surgir estrés mental significativo en la medida en que la persona intenta equilibrar los requisitos de ambos conjuntos de valores.

Algunos puestos generan más estrés que otros. Los que incluyen rotación del turno de trabajo, tareas al ritmo de una máquina, trabajo rutinario y repetitivo o ambientes peligrosos poseen mayor estrés.

#### 4.8. **Frustración**

Otra causa de estrés es la **frustración**. Resulta de una motivación (impulso) bloqueada, que impide alcanzar un objetivo deseado. Por ejemplo, un trabajador intenta terminar un informe para la hora de la salida; pero, una tras otra, surgen interferencias que requieren su atención y tiempo. A media tarde, al darse cuenta cuán improbable es que logre el objetivo que se trazó para ese día, tenderá a sentirse frustrado. Quizás esté irritable, tenga sensación de malestar en el estómago o presente alguna otra reacción. Esas reacciones a la frustración se reconocen como **mecanismos de defensa**, ya que tienen como fin proteger al organismo contra los efectos psicológicos de ver bloqueados sus objetivos.

 **Tipos de reacciones** Una de las reacciones más comunes ante la frustración es la *agresión*. Siempre que las personas están agresivas, es probable que reflejen frustraciones que las alteran. Otras reacciones a la frustración son la apatía, el rendimiento, la regresión, la fijación, los trastornos físicos y los sustitutos. Suponga que piensa que su jefe está bloqueando una promoción. El bloque podría ser real o sólo estar en su imaginación, si bien en cualquier caso, es real para el trabajador. Como resultado de la frustración, podría tornarse agresivo y exigir mejor trato o amenazar con recurrir a autoridades superiores.

---

También podría tener la reacción inversa y volverse *apático*, sin responder a su trabajo o compañeros. Otra posible reacción es el *retraimiento*, como en el caso de pedir su transferencia o renunciar. También es factible la *regresión* a conductas más inmaduras, como la autocompasión y hacer gestos.

En caso de haber una fijación, es factible que se culpe constantemente al supervisor de los problemas de uno y de los demás, sin importar cuales sean los hechos. También es posible que surja un *trastorno físico*, como el malestar estomacal, o se elija un objetivo sustituto, como el de convertirse en líder de un poderoso grupo informal en la política organizacional. Todas éstas son posibles reacciones a la frustración. Es evidente que no suelen ser favorables para el individuo o la empresa, de modo que es aconsejable reducir las condiciones frustrantes como parte del comportamiento organizacional.

🌀 **Causas de la frustración** Aunque los administradores pueden ser origen de frustración, son apenas unas de sus posibles fuentes. Otra de importancia serían los compañeros de trabajo que ponen obstáculos al logro de objetivos.

En ocasiones, los administradores muestran una actitud dura ante los afectos de los pequeños inconvenientes en el sentir de los empleados y les insta para que hagan caso omiso de ellos. Sin embargo, ello tiene dos consecuencias evidentes. En primer término, este comportamiento de hacer a un lado los problemas personales puede originar **empleados marginados**, que se sienten insignificantes por el rechazo franco a sus sentimientos legítimos.

---

En segundo lugar, ello excluye la posibilidad muy real de que los empleados que no tengan resultados adecuadamente los pequeños problemas de sus vidas incluso podrían tener menor capacidad de responder de manera constructiva ante las fuentes más poderosas de frustración.

Es habitual que los trabajadores se sientan molestos por situaciones como el favoritismo, las evaluaciones injustas, los recursos insuficientes, la falta de capacitación, el acoso, la insensibilidad, la comunicación deficiente y la falta de confianza. Estos problemas reales pueden generar incluso una **espiral de incivilidad**, en la que un empleado frustrado se desquita injustamente con otro, quien complica la situación al hacerlo en grado todavía mayor con uno más, y así sucesivamente.<sup>39</sup> Por consiguiente, es aconsejable que los administradores estén atentos a los problemas pequeños antes de que se agranden, y los enfrenten.

 **Frustración y prácticas administrativas**      Cuanto mayor sea la motivación o el impulso hacia un objetivo bloqueado, tanto mayor la frustración consecuente, al igual que otros factores. En ausencia de motivación, es probable que sea mínima la frustración. Una consecuencia de esto es que cuando los ejecutivos intentan motivar con fuerza a los empleados, también deben estar preparados para eliminar barreras y abrir camino al logro de los objetivos de los trabajadores.

---

<sup>39</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Lynne M. Anderson y Christine M. Pearson, "Tif for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", en *Academy of Management Review*, Julio de 1999, pp. 452-471.

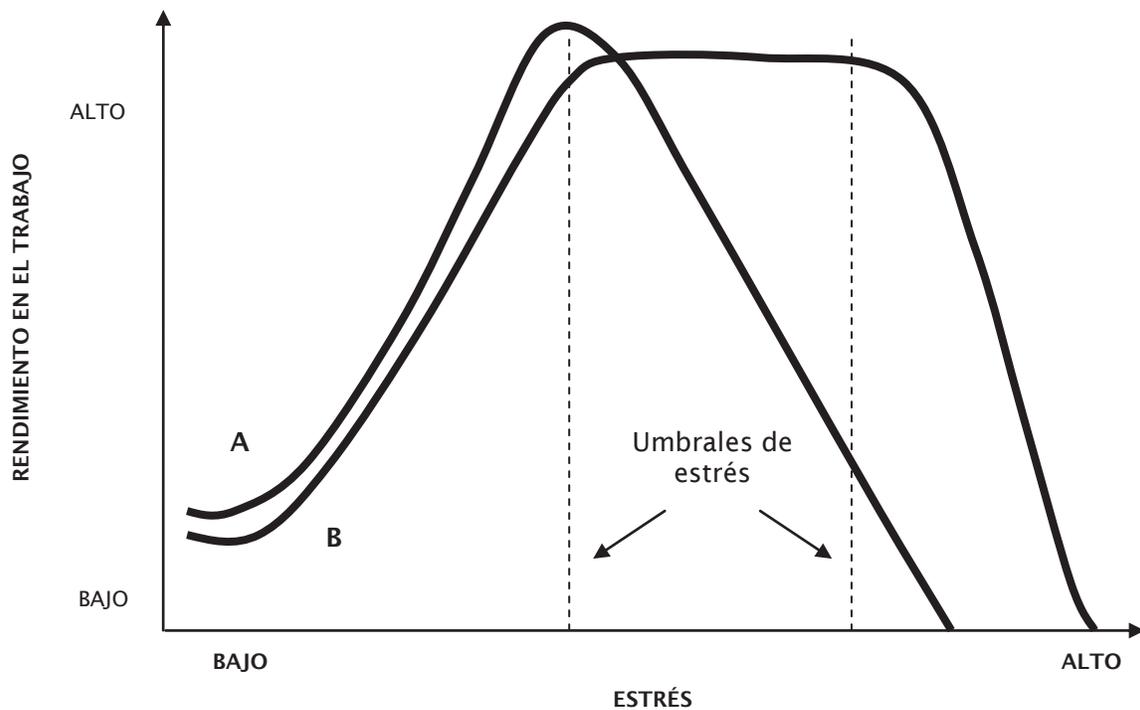
El rol que se precisa de los gerentes es de apoyo. Si un empleado es asignado a un proyecto especial y está motivado para llevarlo a cabo, se requieren un presupuesto adecuado y otros tipos de apoyos para prevenir la frustración. La idea no es eliminar todas las dificultades, de modo que el trabajo asignado deje de ser un reto, sino más bien brindar el apoyo suficiente para que el apoyo sea razonablemente posible.

La asesoría ayuda a reducir frustraciones permitiendo que los empleados elijan acciones más maduras para superar los bloqueos que impiden el logro de sus objetivos. Un consejero o asesor puede aconsejar a los administradores respecto de esos bloqueos, de modo que tratan de reducirlos o eliminarlos.

#### **4.9. Estrés y rendimiento en el trabajo**

El estrés puede ser útil o dañino para el rendimiento en el trabajo, según el nivel que alcance. En la siguiente figura, se presenta un **modelo de estrés - rendimiento**, que muestra la relación entre dos factores. En ausencia de estrés, no hay retos en el trabajo y el rendimiento tiende a ser bajo. En la medida en que se intensifica el estrés, también tiende a hacerlo el rendimiento, ya que el primero ayuda que la persona haga uso de sus recursos para satisfacer los requisitos del trabajo. El estrés constructivo es un estímulo saludable que alienta e los empleados la respuesta a desafíos. En última instancia, el estrés alcanza una meseta que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de rendimiento cotidiano de la persona. En dicho punto, el estrés adicional no suele producir una mejoría.

## MODELO DE ESTRÉS - RENDIMIENTO QUE MUESTRA DOS UMBRALES DE ESTRÉS



En última instancia, si el estrés se vuelve excesivo pasa a ser una fuerza destructiva. *El rendimiento empieza a disminuir en algún punto porque el estrés excesivo interfiere en él.* El empleado pierde su capacidad de enfrentarlo, se vuelve incapaz de tomar decisiones y muestra comportamiento errático. Si el estrés aumenta hasta el punto de ruptura, el rendimiento se vuelve nulo y el trabajador tiene una crisis, está demasiado enfermo para trabajar, lo despiden, renuncia o se muestra renuente a ir al trabajo y enfrentar el estrés.

#### 4.10. Susceptibilidad al estrés

- ⊗ **Umbral de estrés** Dos factores principales ayudan a determinar los efectos distintos que el estrés tiene en el rendimiento de puestos similares. La susceptibilidad de los trabajadores al estrés depende de factores estresantes internos (organizacionales) y externos (extralaborales), como se muestra en la figura del modelo de causas, tipos y consecuencias del estrés. Un factor interno es el **umbral de estrés** del empleado, es decir, el nivel de factores estresantes (frecuencia y magnitud) que tolera la persona antes de que surjan las sensaciones negativas del estrés y produzcan efectos adversos en su rendimiento. Tal respuesta se muestra con la línea A de la figura donde se muestra el Modelo de estrés - rendimiento. Otras (véase la línea B de esa misma figura) tienen *umbral alto* y se mantiene tranquilas y productivas más tiempo en las mismas condiciones. Esta respuesta se deriva en parte de su experiencia y confianza en su capacidad de enfrentarlo. El umbral de estrés alto ayuda a prevenir la disminución del rendimiento, a menos que el factor estresante sea considerable o prolongado.
  
- ⊗ **Control percibido** El segundo factor interno con efecto en el estrés que sienten los empleados es la magnitud del **control percibido** por ellos mismos respecto de su trabajo y condiciones de trabajo. Quienes gozaban de un grado considerable de independencia, autonomía y libertad para la toma de decisiones parecen manejar mejor las presiones del trabajo. Los gerentes pueden responder a esta necesidad de control mediante diversas medidas, como permitir horarios de trabajo flexibles, enriquecer los puestos, integrar empleados a equipos autoadministrados o brindarles *empowerment* mediante el uso de estilos de liderazgos participativos.

✠ **Personalidades tipo A y B** La susceptibilidad al estrés se relaciona a menudo con las características de las personalidades tipo A y B.<sup>40</sup> La **personalidad tipo A** es la de individuos agresivos y competitivos, que se fijan estándares altos, son impacientes consigo mismos y con los demás, y crecen bajo presiones constantes de tiempo. Se exigen mucho a sí mismos, incluso en actividades recreativas. Es frecuente que no se den cuenta de que muchas de las presiones que existen son de su propia creación, no un producto del entorno. En virtud del estrés constante en el cual viven, algunos individuos con personalidad tipo A son más propensos a enfermedades físicas relacionadas con el estrés, como los paros cardíacos.

La **personalidad tipo B** es la de individuos más relajados y que se toman la vida con calma. Aceptan las situaciones y el trabajo, en vez de luchar contra ellos. Este tipo de personas se relaja ante todo en lo concerniente a presiones de tiempo, de modo que sufren menos problemas relacionadas con el estrés. Aun así, pueden ser empleados muy productivos y que cumplan con las expectativas fijadas; simplemente logran resultados de otra manera.

La distinción entre las personalidades tipo A y B genera varias preguntas retadoras para los administradores. ¿Debe considerar la empresa a la personalidad tipo A o a la B de los empleados al asignarles puestos? ¿Debe crear programas de capacitación para ayudar a que los empleados tipo A se conviertan en tipo B? ¿Tiene la responsabilidad de brindar capacitación que ayude a personas de ambos tipos a enfrentar los hábitos y las expectativas laborales de los supervisores cuyo tipo de personalidad difiere del correspondiente al empleado?.

---

<sup>40</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Meyer Friedman y Ray H. Rosenman, Type A Behavior and Your Heart, Nueva York; Alfred Knopf, 1974.

---

Aunque la reducción del estrés en el trabajo es un objetivo deseable, encontrar las respuestas a estas preguntas requiere la consideración de aspectos éticos, económicos y prácticos.

#### ***4.11. Enfoques del manejo del estrés***

Tanto las organizaciones como los individuos están preocupados por el estrés y sus efectos. A fin de manejar el estrés, cuentan con tres opciones generales: prevenirlo o controlarlo, escapar de él, o aprender a adaptarse. Las empresas pueden buscar el mejoramiento de las habilidades de comunicación de los gerentes, brindar *empowerment* a los empleados mediante la participación, rediseñar los puestos para que sean más satisfactorios o implantar los programas de desarrollo organizacional. Estos pasos tienen como fin *reducir o eliminar los factores estresantes* a que están expuestos los empleados.

Algunos de ellos *escapan* del estrés pidiendo un cambio de puesto, encontrando otro trabajo, solicitando la jubilación anticipada o adquiriendo habilidades de asertividad que les permitan afrontar el factor estresante. También existen diversos enfoques para *afrontar* el estrés, por ejemplo, las percepciones personales de la siguiente figura.<sup>41</sup> Es frecuente que incluyan esfuerzos cooperativos entre los empleados y administradores, como los programas de apoyo social, los esfuerzos de relajación, la bioalimentación y el bienestar personal.

---

<sup>41</sup> Davis Keith - Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Impreso en México, McGraw - Hill, Undécima Edición, 2003.. Citado por Sacha Cohen, "De-Stress for Success", en Training and Development, noviembre de 1997, pp. 77-80.

## ESTRATEGIAS PERSONALES COMUNES PARA MANEJAR EL ESTRÉS

1. Resistir largas jornadas de trabajo o aceptar tiempo extra.
2. Ofrecerse como voluntario para horario de trabajo flexible u otros horarios alternos.
3. Identificar a las personas que causan estrés y evitarlas.
4. Llevar una dieta saludable.
5. Practicar ejercicio con regularidad.
6. No dejar las cosas para después.
7. Establecer objetivos personales razonables.
8. Desarrollar un método sencillo para organizar su trabajo y apegarse a él.
9. Dar un paso atrás para alejarse del estrés y decidir si es necesario librar o no cada batalla.
10. Consultar con un amigo de confianza antes de iniciar nuevas actividades.

### TIPOS DE APOYO.

ॐ **Apoyo social** Consiste en una red de actividades, interacciones y relaciones útiles, que brindan al empleado la satisfacción de necesidades importantes. Existen cuatro tipos de apoyo en una red total: instrumental (ayuda de tareas), informativo, evolutivo y emocional.

ॐ **Relajación** Algunos empleados han recurrido a diversos métodos de relajación mental para disminuir el estrés en su vida. Modelada con base en la meditación, la **respuesta de relajación** consiste en pensamientos internos tranquilos y concentrados para descansar física y emocionalmente el cuerpo. Ayuda a que las personas se “alejen” durante un tiempo del mundo estresante y reduzcan sus síntomas de estrés. Los componentes ideales de la respuesta de relajación incluyen:

- ✧ Una posición cómoda en un sitio relativamente tranquilo.
- ✧ Estar con los ojos cerrados y respirar profundamente y cómodamente.
- ✧ Repetir una palabra tranquilizante o concentrarse en una imagen mental agradable.
- ✧ Evitar distracciones o acontecimientos negativos.
- ✧ Escuchar música de fondo tranquilizante.

La práctica de una respuesta de relajación sencilla es como darse un descanso en el trabajo. Requiere unos cuantos minutos y puede ser particularmente fructífera justo antes o después de un encuentro tenso.

ॐ **Bioretroalimentación** Un enfoque distinto de enfrentamiento del estrés es la **bioretroalimentación**, en que la persona obtiene retroalimentación instrumentada, con la guía de un médico, para influir en síntomas, como la frecuencia cardiaca acelerada o el dolor de cabeza intenso.

ॐ **Descansos sabáticos** La relajación y la bioretroalimentación son métodos de enfrentamiento del estrés, si bien en ocasiones es más recomendable alejarse por lo menos temporalmente del estrés mismo. Algunas compañías, al reconocer esta necesidad que tienen los empleados de escapar del estrés, han creado programas que permiten **descansos sabáticos** para fomentar el alivio del estrés y la educación continua. Algunos de esos programas consisten en descansos sin goce de sueldo, en otros se paga un aparte del sueldo y algunos más pagan todo el sueldo mientras el empleado descansa. Un beneficio colateral que a veces se menciona es la capacitación cruzada que ocurre entre colegas mientras un empleado está en un descanso sabático. Este efecto aumenta la flexibilidad organizacional y la competencia y autoestima de los trabajadores.

ॐ **Bienestar personal** Por lo general, existe la tendencia hacia programas organizacionales internos de conservación preventiva del **bienestar personal**, basados en investigaciones de la medicina del comportamiento. Los centros de bienestar corporativos incluirían la evaluación en busca de enfermedades, la educación para la salud y los centros de acondicionamiento físico. Los especialistas en cuidados de la salud pueden recomendar prácticas que fomenten cambios del estilo de vida, como regular la respiración, la relajación muscular, la imaginación positiva, el manejo de la nutrición y el ejercicio físico, lo cual permitiría que los empleados aprovechen más su potencial. Está claro que un enfoque preventivo es preferible para reducir las causas del estrés; pero los métodos de enfrentamiento ayudan a que los trabajadores se adapten a factores estresantes que están más allá de su control directo. La clave es crear un mejor ajuste entre las personas y su ambiente laboral, de modo que enfoques alternos serían útiles con empleados distintos. (Davis Keith – Newstrom John W., pp. 432 - 442).

## CONCLUSIÓN

Mi objetivo final fue producir una tesis precisa, útil, actualizada e interesante. Presentando el material de manera organizada y trayente, que permita a los lectores integrar las diversas partes de esta disciplina en la teoría del comportamiento organizacional. Esta tesis fue hecha con diversas citas de libros de temas semejantes. Y esto me llevo a la siguiente conclusión.

El CO es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigación y desarrollo conceptuales. Además brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis.

- ≈ Ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los *individuos* en la organización.
- ≈ Facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones *interpersonales*.
- ≈ Examina la dinámica de las relaciones en *grupos* pequeños.
- ≈ También es posible ver y administrar a las organizaciones como *sistemas enteros*, que tienen relación entre ellos.

Se deben reconocer las limitaciones del comportamiento organizacional, pues éste no anula los conflictos ni la frustración, únicamente puede reducirlos; se trata de una forma de mejorar, no de una respuesta o medicamento absoluto a los problemas. Además es apenas una parte de una organización. Mejorar el comportamiento organizacional no resuelve el desempleo; tampoco contrarresta las deficiencias existentes; no puede ser sustituto de la planeación deficiente de la organización inepta o los controles inadecuados. Es tan sólo uno de los numerosos sistemas que operan en un sistema social más amplio.

Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas,

procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Además, podemos decir que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. El Desarrollo Organizacional, se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. De hecho, todo parece indicar que sus efectos son altamente positivos, tanto a nivel personal como de la organización. Su utilización, por otro lado, parece haberse restringido a los niveles superiores de la organización, y existen pocos datos acerca de sus aplicaciones y beneficios en los niveles operativos. Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.

Para concluir, esta tesis se centra en esto último, la resistencia al cambio y el cambio organizacional, sostenido en claros principios de igualdad, interés recíproco, participativo y un compromiso recompensado, nos asegurará una gestión de calidad, con alto grado de productividad, finalmente un trabajo seguro.

## **RECOMENDACIONES**

Lo que sí es seguro recomendar para que nuestra organización funcione de una manera sobresaliente, es que se haya logrado transmitir el significado del comportamiento organizacional así como los objetivos y las fuerzas clave con los que guarda relación, la comprensión de los conceptos básicos del comportamiento organizacional y las limitaciones del mismo.

Aquí se ofrecen muchas ideas sobre las personas que trabajan en cualquier tipo de organización, además se sugieren distintas formas de motivar para trabajar en equipo de manera más productiva y aceptar el cambio. Entenderán la aplicación de los conceptos y modelos del comportamiento organizacional, lo que les ayudará a impulsar mejoras importantes en las organizaciones.

En la mayoría de las organizaciones los administradores son los principales agentes de cambio. A través de las decisiones que toman y sus conductas ejemplares, dan forma a la cultura de cambio de la organización. Por ejemplo, las decisiones de la administración relacionadas con el diseño estructural, factores culturales y políticas de recursos humanos determinan en buena medida el grado de innovación de la empresa. Del mismo modo, las decisiones políticas y prácticas de la administración determinan el grado en que la organización aprende y se adapta a los factores del cambio ambiental.

El estudio y la práctica de lo que se conoce como comportamiento organizacional van más allá de la integración y aplicación de las ciencias del comportamiento a situaciones laborales. Es un campo emergente en el que permanecen sin respuesta muchas preguntas y falta aprovechar muchas oportunidades de mejoramiento.

Cuando las personas se integran a una organización, llevan a ésta ciertos impulsos y necesidades que afectan su rendimiento en el trabajo. En ocasiones, esos impulsos y necesidades son inmediatamente evidentes, si bien es usual que

no sólo sea difícil identificarlos y satisfacerlos, sino que además varían mucho de una persona a otra. Empero, resulta útil entender la forma en que las necesidades crean tensiones que estimulan el rendimiento y la forma en que el rendimiento efectivo lleva a la satisfacción de las recompensas.

La modificación del comportamiento se concentra en el ambiente externo, pues afirma que ciertos comportamientos de los empleados pueden verse afectados si se manipulan sus consecuencias.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

Davis Keith – Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Impreso en México, Editorial McGraw – Hill, Undécima Edición, Año 2003.

Gordon Judith R., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, Año 1997.

Don Hellriegel – Slocum, John W. Jr., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Editorial Thomson, Décima Edición, Año 2004.

Hellriegel – Slocum – Woodman, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Editorial Thomson, Octava Edición, Año 1999.

Hersey Paul - Blanchard Kenneth H. - Dewey E. Jo, Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional, Impreso en México, Editorial Prentice Hall, séptima edición.

Kinicki Angelo – Kreitner Robert, Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Editorial McGraw – Hill, Primera Edición, Año 2003.

Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Impreso en México, Editorial Pearson Prentice Hall, Décima Edición, Año 2004.