



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1987 - 1992

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA TECNICA  
EFICAZ PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD  
Y COMO UN METODO DE MOTIVACION DEL  
RECURSO HUMANO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

MARIA TERESA SANCHEZ HERNANDEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

MEXICO, D.F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1993

318502

19  
2ES



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION.....1

METODOLOGIA.....3

### CAPITULOS

#### I.- Aspectos del trabajador.

1.1 Fundamentos del comportamiento.....7

1.2 Valores, actitudes y satisfacciones en el trabajo.....15

1.3 Habilidad y motivación.....21

#### II.- Los grupos de trabajo.

2.1 Fundamentos del comportamiento en grupo.....27

2.2 Comunicación y toma de decisiones en grupo.....43

2.3 Liderazgo.....52

2.4 Poder y Política.....53

2.5 Conflictos.....61

#### III El Sistema Organizacional

3.1 Fundamentos de la estructura organizacional.....62

3.2 Diseño del trabajo. Ambiente de trabajo  
y estrés por trabajo.....76

3.3 Políticas y prácticas de recursos humanos.....92

IV. Antecedentes Históricos de GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	
4.1 Antecedentes.....	97
4.2 Constitución de GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.....	99
4.3 Filosofía gerencial en GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.....	100
4.4 Valores fundamentales de la institución.....	100
4.5 Objetivos y estrategias generales de GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.....	101
4.6 Filosofía Administrativa de la empresa.....	103
V. Aplicación del DESARROLLO ORGANIZACIONAL dentro de GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.	
5.1 Introducción.....	113
5.2 Qué es SISTEL?.....	113
5.3 Metodología en la aplicación del DESARROLLO ORGANIZACIONAL bajo la técnica llamada DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.....	116
5.4 Resultados del Evento de Desarrollo de Equipos de Trabajo en el área de SISTEL.....	127
5.5 Evaluación del evento.....	133
5.6 Resumen de la evaluación.....	135
GLOSARIO.....	141
BIBLIOGRAFIA.....	147

## INTRODUCCION:

El Desarrollo Organizacional busca la óptima complementación de los recursos materiales, técnicos y humanos, para lograr un desarrollo continuo y progresivo de una Organización determinada.

El Desarrollo Organizacional no se fundamente en un estudio frío de la organización, ya que para propiciar un auténtico desarrollo busca las causas que originan desviaciones y retrasos en la productividad de una Organización, enfocando sus estudios al ámbito físico y de convivencia de una organización.

El Desarrollo Organizacional se dirige al estudio del comportamiento humano ya que el comportamiento generalmente es predecible si sabemos cómo el sujeto percibe la situación y lo que es importante para él. Si bien la conducta de un sujeto no le parezca lógica a un extraño, tenemos buenas razones para pensar que suele querer ser lógica y que el que la realiza la considere como tal. A menudo el observador juzga ilógico el comportamiento porque no tiene acceso a la misma información ni percibe el ambiente en la misma forma, recordemos que cada uno de nosotros percibimos las cosas a nuestra manera.

Todas las personas reaccionan de diferente forma ante una misma situación sin embargo dentro de estas diferencias hay cierta congruencia fundamental en la conducta de la gente, y se pueden utilizar para modificar ciertas conductas, estas conclusiones nos permiten practicar la predicibilidad.

Por Desarrollo Organizacional entenderemos una serie de actividades orientadas al cambio o una disciplina que investiga el impacto que los individuos grupos y estructuras ejercen sobre

la conducta dentro de la organización a fin de aplicar ese conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.

Así mismo estudiaremos el comportamiento del empleado que generalmente es predecible si sabemos como percibe la situación el sujeto, por lo cual hablaremos de las diferentes relaciones laborales para tratar de atribuir las causas y los efectos basando nuestras conclusiones en datos científicos.

Estudiaremos la conducta individual a través de aspectos psicológicos para tratar de entenderla, apoyándonos en las teorías del aprendizaje, las teorías de la personalidad. Teorías que han sido reestructuradas por los psicólogos organizacionales y así conoceremos por ejemplo los aspectos que motivan el liderazgo.

También analizaremos el comportamiento organizacional a través de la Sociología, misma que estudia el comportamiento colectivo en las empresas. Las contribuciones sociológicas en las que nos apoyaremos son dinámica de grupo, procesos de socialización, cultura organizacional, etc.

Por medio de la psicología social procuraremos explicar cómo y por qué los individuos realizan ciertas conductas en las actividades de grupo, los fundamentos de su comportamiento, la comunicación y toma de decisiones en grupo, así como la resistencia al cambio, como realizarlo y superar las barreras que se oponen a su aceptación.

Por su parte la antropología nos muestra como la conducta depende de la cultura y nos lleva a conformar una cultura organizacional.

## **METODOLOGIA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Demostrar la importancia de implementar en la administración de las empresas el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** como medio para preveer y resolver los problemas de baja productividad, ocasionados por la desmotivación del recurso humano, la falta de interés y compromiso en el desempeño de sus funciones.

### **JUSTIFICACION**

La carencia de un adecuado **Desarrollo Organizacional** va minando poco a poco la estructura administrativa de una organización y por ende su nivel de productividad.

Es por ello que la falta de motivación del personal ocasiona una gran gama de conflictos y errores administrativos que repercuten en la productividad.

La carencia de estímulos que inyecten en el personal la energía necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo, así como los factores que intervienen en él para que esto suceda no pueden soslayarse y representan problemas a una organización, cuando no se detectan y eliminan.

Por lo tanto es de suma importancia introducir en las empresas las técnicas que integran al **Desarrollo Organizacional**, el cuál podrá preveer y resolver los problemas antes mencionados.

### **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la importancia de implantar el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** para mejorar la productividad

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

Analizar el Desarrollo Organizacional dentro de GRUPO NACIONAL PROVINCIA.

## **H I P O T E S I S**

- A) Un estudio basado en el Desarrollo Organizacional del Recurso Humano asegura la detección de fallas y desvios administrativos y productivos.
- B) La motivación del Recurso humano y el impulso a su participación activa resuelve problemas no sólo actuales sino futuros.
- C) El Desarrollo Organizacional en una empresa asegura la detección de fallas de los recursos humanos.

## **V A R I A B L E S**

### **INDEPENDIENTES**

- A) Un estudio basado en el Desarrollo Organizacional del Recurso Humano
- B) La motivación del Recurso Humano y el impulso a su participación activa.
- C) La introducción del Desarrollo Organizacional en una empresa.

### **DEPENDIENTES**

- A) Asegura la detección de fallas y desvios administrativos y productivos.
- B) Resuelve problemas no solo actuales sino futuros.
- C) Asegura la detección de fallas de los Recursos Humanos.

## **MUESTRA**

Con ayuda del departamento de Desarrollo Organizacional de la compañía Grupo Nacional Provincial se llevará a la practica la



aplicación de una de las técnicas que instrumentan al Desarrollo Organizacional, conocida como Desarrollo de equipos de trabajo. Con lo cuál comprobaremos como la aplicación del D.O. en esta empresa a facilitado el buen funcionamiento de las diferentes áreas en las que se han implantado sus técnicas.

El área donde enfocaremos nuestra investigación, será la denominada SISTEL, encargada de asegurar automóviles telefónicamente.

#### **PROPUESTA**

Como consecuencia del análisis de la aplicación de la técnica "Desarrollo de Equipos de Trabajo", intentaremos demostrar que el establecimiento de ésta dinámica, favorece el desarrollo interno de las diferentes áreas donde se ha implantado.

Con esta técnica los integrantes de determinada área perciben sus equivocaciones tanto a nivel operativo, como de integración con sus compañeros y colaboradores, pues les ayuda a determinar sus logros alcanzados y distinguir los compromisos contraídos para con la empresa que colaboran.

Debemos tomar en cuenta los multiples beneficios que conlleva la aplicación de esta técnica, misma que nos permite programar cursos, detectar si las cargas de trabajo sobrepasan los recursos y así solicitar nuevas plazas o cualquier herramienta de trabajo que nos permita dar hagiilidad a nuestras funciones, proporcionando retroalimentación individual y grupal, definir tiempos de producción y así establecer un estándar adecuado a cada área, determinando técnicas de control de calidad y lo más importante comprometerse a llevar a cabo todas las

acciones correctivas que se establecen durante la dinámica.

Esta dinámica no sólo nos ayuda a detectar las desviaciones por parte del personal operativo, sino también ayuda al líder a percibir y comprender los procesos sociales que ocurren entre los miembros que integran su área, a fin de que se propicie una coordinación mejor de trabajo y ambiente, ya que después de la aplicación de esta técnica estará en condiciones de comprender los procesos que se dan en su grupo de trabajo, determinar su funcionamiento y procurar su desarrollo.

En base a la información proporcionada en la aplicación de esta sencilla técnica, (la cual forma parte de un gran número de técnicas aplicadas por el DESARROLLO ORGANIZACIONAL), podemos decir que toda empresa debe contar con un adecuado sistema de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, que le permita optimizar su funcionamiento, garantizar su productividad, comprometer a su personal con los objetivos de la misma y lograr un alto índice de compañerismo y buenos resultados por parte de un personal satisfecho con su trabajo y con su ambiente de trabajo.

## CAPITULO 1 ASPECTOS DEL TRABAJADOR

### 1.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO

Con el fin de fundamentar el comportamiento del trabajador dentro de una organización analizaremos los siguientes aspectos.

#### EDAD:

Cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo, pues conforme envejecen los empleados, tienen menos oportunidades de encontrar otro trabajo, además difícilmente renuncian porque su mayor antigüedad les proporciona sueldos más altos, vacaciones más largas y prestaciones más atractivas conexas con la jubilación.

Los empleados de más edad muestran menores tasas de inasistencia evitable que los jóvenes, sin embargo tienen tasas más elevadas de ausencia inevitable debido a que sus enfermedades requieren mayor tiempo de recuperación.

En cuanto a la productividad dependiendo de las exigencias del trabajo la edad ejerce un influjo positivo, negativo o neutral en la productividad. Cuando el puesto requiere velocidad, agilidad fuerza y coordinación entre mano y ojo u otras destrezas semejantes que tienden a deteriorarse con la edad, la productividad de los empleados deberá mermar.

La relación entre edad y satisfacción en el trabajo. Los cambios en la tecnología como la implementación de la computación influye en la insatisfacción de los empleados de mayor edad.

#### SEXO

Hay pocas diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales puedan afectar al desempeño en el trabajo. Por ejemplo no existen diferencias en la capacidad de resolver problemas, en las habilidades analíticas, en el impulso competitivo, la motivación, liderazgo, sociabilidad y capacidad de aprender. Si bien los estudiosos psicológicos revelan que las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad y que los varones son más agresivos y que desean el éxito más ardientemente. Sin embargo no existen diferencias significativas en cuanto a la productividad debido a los sexos.

En lo que respecta al ausentismo, la evidencia indica que las mujeres presentan tasas más altas que los varones, ya que es responsable del hogar y la familia al mismo tiempo.

#### ESTADO CIVIL

Las investigaciones revelan que el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra

más satisfecho de su trabajo, pues el matrimonio impone mayores responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad en el trabajo.

#### NUMERO DE DEPENDIENTES

EL número de dependientes guarda una correlación positiva con el ausentismo, sobre todo entre las mujeres. De manera semejante, la evidencia al parecer indica, una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción en el trabajo.

#### ANTIGUEDAD

No hay motivos para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más reciente, relacionar la antigüedad con el ausentismo nos demuestra que tienen una relación negativa.

#### P E R S O N A L I D A D

Diremos que la personalidad es la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

Existen determinantes de la personalidad del adulto integradas por factores hereditarios y ambientales.

La Herencia. Si todas las características de la personalidad fueran dictadas por la herencia quedarían fijas en el nacimiento sin que ninguna cantidad de experiencias pudiera modificarlas. Por ejemplo, si el lector fuera un individuo relajado y tranquilo, ello sería resultado de los genes y no le sería posible cambiar esos rasgos. Si bien ese enfoque resultara atractivo a los intolerantes y rígidos, no es una explicación satisfactoria de la personalidad.

El Ambiente, es decir la cultura en que hemos sido criados, el condicionamiento en los primeros años de vida, las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

La investigación indica que los primogénitos están más propensos a sufrir esquizofrenia son más susceptibles a las presiones sociales y muestran mayores dependencias que los que nacen después.

La Situación, las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad.

Rasgos de la personalidad las características que describe el comportamiento son la agresividad, sumisión, pereza,

ambición, fidelidad o timidez. Cuando esas características aparecen en muchas situaciones reciben el nombre de razgos. Se descubrieron dieciseis factores de la personalidad y se les llamo razgos fuente o primarios.

1) RESERVADO	EXTROVERTIDO
2) MENOS INTELIGENTE	MAS INTELIGENTE
3) AFECTADO POR SENTIMIENTOS	EMOCIONALMENTE ESTABLE
4) SUMISO	DOMINANTE
5) SERIO	DESPREOCUPADO
6) OPORTUNISTA	ESCRUPULOSO
7) TIMIDO	ARRIESGADO
8) OBSTINADO	SENSIBLE
9) CONFIADO	SUSPICAZ
10) PRACTICO	IMAGINATIVO
11) FRANCO	ASTUTO
12) SEGURO DE SI MISMO	APRENSIVO
13) CONSERVADOR	EXPERIMENTADO
14) DEPENDIENTE DEL GRUPO	AUTOSUFICIENTE
15) INCONTROLADO	CONTROLADO
16) RELAJADO	TENSO

Por ejemplo, entre la ambición y la agresión tiende a existir una fuerte correlación.

## PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los atributos de la personalidad pueden ayudar a predecir el comportamiento en las organizaciones. LOCUS DE CONTROL aquellos que creen controlar su destino, reciben el nombre de internos (personas con locus de control interno) y los segundos (osea los que piensan que su vida esta regida por fuerzas externas)1

Los externos están más satisfechos pues creen tener poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los internos atribuyen a sus acciones esos resultados.

Es interesante el influjo que el locus (sitio) de control tiene en el ausentismo. Los internos piensan que su salud se halla en lo esencial bajo su control por medio de buenos hábitos, por eso toman mayor responsabilidad por su salud y tienen mejores hábitos de vida. Ello conduce a menor frecuencia de enfermedad y por consiguiente a menos ausentismo.

No debemos esperar que haya una relación neta entre el locus (sitio) de control y la rotación de personal. Ello se debe a que no hay fuerzas antagónicas en acción. Por una parte, los internos tienden a tomar una decisión y en consecuencia, cabría esperar que dejen más facilmente su empleo. Por otra parte, tienden a tener más éxito en su trabajo y a estar más satisfechos, factores que acompañan a una menor rotación.

1. "ORGANIZACION, TRABAJO Y PERSONALIDAD" Psychological bulletin.



Los internos hacen bien las tareas complejas (entre las que se cuentan mayor parte de los puestos profesionales y gerenciales) las cuales exigen procesar y aprender información intrincada. Además esas personas son más idóneas para puestos en que se requiere iniciativa e independencia de acción. Por el contrario, los externos darán buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios y en aquellos donde el éxito dependa principalmente de acatar las intrucciones.

Orientación al logro. quienes sienten la necesidad de logro son personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas quieren superar obstáculos, les gustan tareas de dificultad intermedia que pongan a prueba su capacidad. Pero de manera análoga evitan las tareas que son tan difíciles que la probabilidad de éxito es demasiado poca. Aun cuando tengan éxito, es mas probable que se deba a la suerte que a la capacidad. En cuanto al desempeño si este presenta una dificultad de grado intermedio, rápida retroalimentación sobre el rendimiento y permite al empleado controlar sus resultados, será satisfactorio su desempeño.

Autoritarismo: La personalidad extremadamente autoritaria muestra rigidez intelectual, juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados es desconfiado y resistente al cambio. El hecho de poseer una personalidad muy

autoritaria tendrá relación negativa con el desempleo en puestos que exigen sensibilidad ante los sentimientos ajenos, tacto y la capacidad de adaptarse a situaciones complejas y cambiantes.

**MAQUIAVELISMO** El autoritarismo se relaciona con el maquiavelismo, la manera de conquistar y manipular el poder. El que tiene esta característica en alto grado es pragmático mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios.

Esos individuos manipulan más, ganan más y son más difíciles de persuadir, logran convencer más a la gente que los que tienen un nivel menor de maquiavelismo.

#### ACEPTACION DE RIESGOS

Las personas difieren en su deseo de asumir riesgos. Esta propensión a correr un riesgo o a evitarlo se ha comprobado que influye en el tiempo que tardan los administradores o gerentes en tomar una decisión y en la cantidad de información que necesita para tomarla. Los que estaban dispuestos a correr un alto riesgo las toman más pronto y utilizan menos información al hacer su elección que los que corrían poco riesgo.

## 1.2 VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

La importancia de los valores se destaca al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los criterios de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Las personas ingresan a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto e incorrecto y tales ideas conllevan valores. Los valores influyen en las actitudes y el comportamiento. Si al ingresar a una empresa suponemos que es adecuado premiar el desempeño y vemos que al contrario premian la antigüedad irá contra nuestros valores y nos sentiremos insatisfechos

Los valores a los que nos adherimos están esencialmente establecidos en los primeros años de vida en el hogar, en la escuela, con los amigos, y en las relaciones con la gente.

### TIPOS DE VALORES

**TEORICOS:** En ellos se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante su enfoque crítico y racional

**ECONOMICOS:** Ponen de relieve lo útil y lo práctico

ESTETICOS: En ellos se atribuye el máximo valor a la forma y la armonía

SOCIALES: Conceden el máximo valor al amor entre las personas

POLITICOS: Ponen de relieve la adquisición del poder.

RELIGIOSOS: Se ocupan de la unidad de experiencia el conocimiento del cosmos como un todo.

## A C T I T U D E S

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas objetos o acontecimientos, reflejan nuestra opinion sobre algo, cuando digo me gusta mi trabajo estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores. Estos son un concepto mas amplio y general, sin embargo guardan estrecha relación. Los investigadores concluyeron que practicamente cualquier actitud estara significativamente asociada con algún conjunto de valores. La evidencia nos permite decir que los valores de la gente explican sus actitudes y que en muchos casos tambien los comportamientos; pero por desgracia no sabemos en que valores se basan en las actitudes y conductas.(2)

### TIPOS DE ACTITUDES

Hay tres actitudes primarias importantes para el comportamiento en el trabajo.

2. "ACTITUDES Y FUNCIONES DEL EMPLEADO" Psychological Buklletin 1975

**La Satisfacción en el Trabajo** designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. En el que tendrá un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el este insatisfecho exhibirá actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre uno se refiere a la satisfacción en el trabajo. En efecto, a menudo unas y otras se emplean indistintamente.

**La Expresión participación** en el trabajo representa una adición mas reciente a la literatura relativa al comportamiento organizacional. Si bien no hay un consenso sobre el significado de esa designación, una definición funcional establece que la participación en el trabajo mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores del comportamiento organizacional han supuesto que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien, que los que muestran menor participación.

**El Compromiso Organizacional.** Esta actitud expresa la orientación de un individuo hacia la organización, al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa. Los que están muy comprometidos con ella, tienden a permanecer en su

puesto y se sienten psicológicamente vinculados con él, sea o no satisfactorio para ello. Esta definición nos hace suponer la existencia de una fuerte relación negativa entre el compromiso organización y las tasas de rotación del personal, y eso es precisamente lo que indica la evidencia. EL nivel de Compromiso de un individuo es al mismo tiempo un excelente indicador de la probabilidad de que en el futuro renuncie, ya que la reducción del compromiso suele preceder a la renuncia.

En conclusión cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones, pero en los últimos años se ha prestado atención creciente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional. En general, esas actitudes se miden para utilizarse en la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

## S A T I S F A C C I O N      E N      E L      T R A B A J O

Qué determina la satisfacción en el trabajo? Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas y que además ofrezcan variedad de taréas, libertad y retroalimentación de la eficiencia

con que están cumpliendo sus obligaciones. Esas características hacen un trabajo mentalmente interesantes. Las labores que ofrecen poco reto o interes producen aburrimiento.

Pero una dificultad excesiva produce frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones de dificultad moderada, los empleados generalmente experimentarán placer y satisfacción.

PERMISOS EQUITATIVOS: Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. Cuando el sueldo se percibe como justo y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel de destrezas del individuo y en los niveles de sueldos de la comunidad, tiende a haber satisfacción. Desde luego, no a todos les interesa principalmente el dinero. Muchos están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en un sitio o en un puesto con menor exigencia, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan, en el horario de trabajo. Pero la clave para vincular la remuneración con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se paga, por el contrario es la percepción de equidad. De manera análoga, los empleados desean políticas y métodos justos de promoción. Los ascensos brindan la oportunidad de lograr el crecimiento personal, de asumir más responsabilidades y de elevar la condición social. Los que piensan que decisiones sobre la promoción se toman en lo justo y correcto tienden a sentir satisfacción en el trabajo.(3)

3. "NATURALEZA Y CAUSAS DE UN TRABAJO SATISFACOTIRO" CLIFFS, 1983

#### CONDICIONES DE TRABAJO FAVORABLES

A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incomodo. La temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no han de ser extremos, por ejemplo, exceso o falta de iluminación. Además casi todos preferirán trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas con suficiente equipo e instrumentos.

#### BUENOS COMPAÑEROS

Las personas no solo ganan dinero en su trabajo o realizan logros tangibles. Casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de interacción social. Por ello no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo amistosos y buenos, aumenta la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también una importante determinante de la satisfacción. En los estudios se ha comprobado en general que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados.

#### SATISFACCION Y AUSENTISMO

Observamos una relación negativa constante entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación no es muy



grande, si bien cabe suponer que el empleado insatisfecho tienda más a faltar al trabajo, también otros factores repercuten en la relación y aminoran el coeficiente de correlación.

#### SATISFACCION Y ROTACION DE PERSONAL

La satisfacción tiene también una relación negativa con la rotación de personal, pero la correlación es más estrecha que la encontrada en el caso de ausentismo. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre otras oportunidades de empleo y antigüedad en una empresa son restricciones importantes en la decisión concreta de abandonar el empleo. En concreto el grado de satisfacción ayuda a prever la rotación en las personas de alto rendimiento.

#### 1.3 HABILIDAD Y MOTIVACION

Desde el punto de vista de nuestro trabajo definiremos la HABILIDAD como la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo. En una evaluación actual de lo que puede hacer. Las capacidades globales del individuo están, en esencia, compuestas de dos conjuntos de destrezas, intelectuales y físicas.

##### HABILIDADES INTELECTUALES

En este tipo de habilidad se necesita para realizar las actividades mentales. Las pruebas tests del coeficiente intelectual, por ejemplo tienen por objeto medir la capacidad

intelectual. Y así tenemos los exámenes de admisión en las universidades y los de admisión de graduados.

Algunas de las dimensiones centrales que constituyen las habilidades intelectuales comprenden aptitudes aritméticas, comprensión verbal, velocidad perceptual y razonamiento inductivo.

Los trabajos difieren en las exigencias que imponen a los que los desempeñan para que utilicen sus habilidades intelectuales en efecto en algunos trabajos donde la conducta del empleado es rutinaria y hay poca oportunidad de ejercer la iniciativa, ese tipo de capacidades no guardará relación con el desempeño o rendimiento.

#### HABILIDADES FISICAS

En la misma medida en que las habilidades intelectuales repercuten más decisivamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional, también cobran importancia las habilidades físicas en la realización adecuada de las tareas más calificadas y estandarizadas en la parte inferior de la organización. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza en las piernas o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

La investigación en los requisitos que exigen ciertos de trabajos ha descubierto nuevas habilidades básicas que intervienen en la ejecución de tareas físicas.

## M O T I V A C I O N

La motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Sin duda las personas difieren en su impulso motivacional.

Así pues definimos la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés.

## IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCION

No necesitamos detenernos demasiado en la afirmación anterior según la cual la habilidad tiene una influencia directa sobre el grado de desempeño y satisfacción mediante adecuación de la habilidad y trabajo.

Como la gerencia desea una adecuación compatible, Qué puede

hacerse al respecto?

1) Con un proceso idóneo de selección la adecuación mejorará. el análisis de los puestos suministrará información sobre los trabajos que se están realizando en ese momento y sobre las habilidades que se requieren para efectuarlos bien. A los candidatos se les hacen pruebas, entrevistas y evaluaciones para saber en que medida reúnen los requisitos indispensables.

2) Las decisiones de promoción y transferencia que afectan los que ya están empleados en la empresa deberán basarse en las habilidades de los candidatos. Como en el caso de nuevos empleado, se procurará juzgar las habilidades que los candidatos necesitan en el puesto y adecuar esos requerimientos con los recursos humanos de la organización.

3) La adecuación mejorará adaptando el puesto para que correspondan mejor a las cualidades del titular.

Las implicaciones que las teorías de la motivación tienen para los empleados de alto rendimiento y más satisfechos pueden resumirse enumerando algunas sugerencias que revelan la esencia de lo que sabemos sobre la motivación.

**Reconocer las diferencias individuales** Los empleados no tienen las mismas necesidades. No se les ha de tratar igual a todos más aun, se dedicará tiempo para averiguar lo que es importante para cada uno de ellos. De ese modo es posible

individualizar los premios para que estén acordes a las exigencias del individuo.

Encontrar al candidato idóneo para cada puesto. Si un trabajo consiste en dirigir un negocio pequeño o una unidad autónoma dentro de una empresa más grande, las personas con gran orientación al logro son las más indicadas. Si el trabajo es un puesto gerencial en una enorme corporación el candidato más idóneo obtendrá una alta puntuación en la necesidad de poder y baja puntuación en la necesidad de afiliación. De manera análoga, solo se colocará a los primeros en puestos que estimulen y satisfagan su necesidad de logro.

Utilizar las metas y la retroalimentación Los empleados deben tener metas específicas y firmes lo mismo que retroalimentación sobre la eficiencia con que tratan de alcanzar esas metas.

Vincular los premios al desempeño Conforme a la teoría del reforzamiento y las expectativas, los premios deben depender del desempeño. Es importante que los empleados adviertan un nexo claro. Por estrecha que sea la correlación entre los premios y los criterios del desempeño si los empleados piensan que es muy bajo cabe esperar un rendimiento inadecuado, una disminución de la satisfacción en el trabajo y un aumento en las estadísticas de rotación de personal y ausentismo.

Comprobar la equidad del sistema Los premios deben ser considerados por los empleados como acordes a las atribuciones que hacen en un nivel simplista ello significa que la experiencia, habilidades, esfuerzo y otras aportaciones obvias han de explicar las diferencias en el desempeño y por lo mismo, las asignaciones de trabajos y otros premios evidentes.

## CAPITULO 2 LOS GRUPOS DE TRABAJO

### 2.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO EN GRUPO

Para analizar el comportamiento en grupo empezaremos por definirlos. Un grupo se define como dos o mas individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Formal significa segun definición de la estructura de la organización como asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

Los grupos pueden subclasificarse ulteriormente en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y los de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

El grupo de mando esta determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que reportan directamente a un gerente. El director de una escuela primaria y sus maestros integran un grupo de mando, lo mismo que el director de una oficina postal y sus inspectores.

El grupo de trabajo también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato. A veces trascienden las relaciones de mando. Un ejemplo, si a un condiscípulo se le acusa de un delito contra la universidad, el asunto posiblemente requiera comunicación y coordinación entre el encargado de asuntos académicos, el jefe de los estudiantes, el director de seguridad y el asesor del estudiante. Todos ellos formarán un grupo de trabajo. Conviene precisar que todos los grupos de mando son a la vez grupos de trabajo, pero no siempre es a la inversa porque estos últimos no necesariamente pertenecen a un departamento.

Las personas que pertenecen o no a grupos comunes de mando o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean. Surge así el grupo de interés. Los empleados se unen para cambiar su programa de vacaciones, para apoyar al compañero que ha sido despedido o para tratar de mejorar sus prestaciones representan la formación de un cuerpo unido que pretende defender sus intereses comunes.

A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos los llamamos grupos de amistad. Las alianzas sociales, que frecuentemente rebasan el



Ámbito del trabajo, pueden fundarse en una edad semejante, en el hecho de ser partidarios de un mismo equipo, en haber asistido a la misma universidad o en tener ideas políticas similares, para nombrar algunas de las muchas características posibles.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Dada la interacción resultante de una estrecha proximidad de las estaciones de trabajo o las interacciones en el trabajo. Hay empleados que juegan fut bol u otro deporte. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción, si bien informales, afectan profundamente el comportamiento y el desempeño.

La gente se afilia a un grupo para reducir su inseguridad de estar solos, nos sentimos mas fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor a las amenazas. Los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido de aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. Sin embargo, sin importar si hablamos de nuevos empleados o de los que llevan años en una compañía, podemos afirmar que a muy pocos les gusta estar solos. La interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquiliza. Ello implica a menudo el atractivo de los sindicatos: si la gerencia crea un ambiente donde los empleados se sienten inseguros, lo más probable es que recurran a la sindicalización para atenuar esos sentimientos.

La pertenencia a un grupo puede dar prestigio, significa "Yo soy alguien" Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento. Así en una organización algunos empleados desean profundamente satisfacer sus necesidades de autoestima y buscan afiliarse a grupos formales e informales para lograrlo.

Los grupos mejoran la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio. El hecho de ser asignado a un grupo de trabajo cuya finalidad es analizar y hacer recomendaciones para ubicación de las nuevas oficinas centrales de la compañía satisface las necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las necesidades extrínsecas de estatus e influencia.

La gente disfruta la interacción regular que se da en el grupo. Para muchos, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para casi todos, los grupos de trabajo contribuyen de modo significativo a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales.

Los aspectos más sobresalientes de los grupos es que representan poder. Lo que a menudo el individuo no puede conseguir lo logra la acción del grupo. Este poder puede servir

para imponer demandas a otros o como medio de defensa. A fin de protegerse contra exigencia exageradas por parte de la gerencia, los individuos pueden unirse y formar grupos.

Los grupos informales brindan además la oportunidad de que el individuo ejerza poder sobre otros. Para los que desean influir en los demás, los grupos ofrecen poder sin una posición formal de autoridad en la organización. El líder de un grupo esta en condiciones de hacer peticiones a los miembros y lograr que le obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompaña los cargos formales en la empresa. Así pues, el grupo puede ser un medio de satisfacción para quines sienten una gran necesidad de poder.

Los grupos también nos ayudan en la obtención de metas. Se crea entoncen un grupo de trabajo para lograr una meta que sería más difícil si lo hiciera una sola persona. Hay ocasiones en que se necesita más de una sola persona para realizar determinada tarea: se requieren varios talentos, conocimientos o poderes para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la gerencia se valdrá de un grupo de trabajo.

#### ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO

Los grupos se encuentran en un estado constante de cambio, pasan por una secuencia estandar de cuatro etapas: Formación, conflicto, organización y realización.

La **Formación** se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Aquí los miembros sondean el terreno. Esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.

La etapa de **Conflicto** se caracteriza por conflicto dentro del grupo, se advierte la resistencia al control que el grupo impone al individuo. Hay conflicto respecto a quien cocontrolará el grupo. Cuando finaliza la etapa II, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

En la tercera etapa surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de **Organización** finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

La **Realización** es la fase en la que la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

Los grupos son entidades dinámicas y pueden ayudarnos a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

## **DECLINACION DEL GRUPO**

Una vez que el grupo alcanza sus metas, comienza la declinación o muerte del grupo, es decir, este pierde su cohesión, pues el motivo que los unía se alcanzó y cuando aparezca un nuevo incentivo volverá a unirse.

## **ESTRUCTURA DEL GRUPO**

Para conocer la estructura de los grupos analizaremos sus: roles, normas y estatus.

## **ROLES**

Todos los miembros de un grupo son actores y cada uno representa un rol o papel. Por este término entendemos un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. El conocimiento del comportamiento de rol se simplificaría muchísimo si todos escogiéramos un papel y lo "representáramos" de modo regular y constante. Por desgracia se nos exige desempeñar varios papeles, tanto en el trabajo como fuera de él. Actuamos de manera distinta en el papel de estudiante y en el de esposo o novio.

## IDENTIDAD DEL ROL

Hay ciertas actitudes y conductas compatibles con un rol, y son las que producen la identidad del rol. Por ejemplo, cuando los dirigentes sindicales eran ascendidos a puestos de supervisión, se observó que al cabo de unos meses sus actitudes dejaban de ser en favor del sindicato y empezaban a respaldar a la gerencia. Cuando más tarde hubo que rescindir esas promociones a causa de problemas económicos, se descubrió que los supervisores volvían a adoptar su actitud en favor del sindicato.

## PERCEPCION DE LOS ROLES

La idea de cómo debe uno actuar en una situación determinada es una percepción del rol. Realizamos ciertos tipos de conducta, basándonos en una interpretación de la manera en que pensamos que hemos de comportarnos.

De dónde obtenemos tales percepciones? De los estímulos que nos rodean: amigos, libros, películas, televisión.

Desde luego, la causa primordial de que muchas profesiones y artes cuenten con programas de enseñanza es la necesidad de permitir al individuo observar a un experto para que aprenda a actuar.

## EXPECTATIVAS DE LOS ROLES

Las expectativas del rol se definen por el modo en que los demás piensan que uno ha de actuar en determinada situación. El rol de un senador es considerado como dotado de dignidad y respeto, mientras que al entrenador de fútbol americano se le juzga agresivo, dinámico y animador de sus jugadores.

Cuando las expectativas del rol se concentran y forman categorías generalizadas, tenemos lo que se llama estereotipos del rol.

En los últimos decenios hemos presenciado un cambio radical en los estereotipos del rol de las mujeres en la población general. En la década de 1950, el papel de una mujer era permanecer en casa, atender su hogar, criar hijos y, en general, atender a su esposo. Hoy ese estereotipo ha desaparecido en muchos países. Los niños pueden jugar con muñecas y las niñas pueden jugar con juguetes considerados antes exclusivos del varón. La mujer puede aspirar a ser doctora, abogada y astronauta, aparte de seguir cultivando las actividades más tradicionales de enfermera, maestra, secretaria y ama de casa. En otras palabras, muchos hemos modificado nuestras expectativas del papel de la mujer y, de manera análoga, muchas mujeres tienen hoy nuevas percepciones de su rol.

Existe una especie de contrato psicológico que se establece al iniciarse una relación de trabajo entre el trabajador y el patrón. Este contrato define las expectativas conductuales propias de cada papel. Se supone que la gerencia tratará al personal con justicia, que creará condiciones de trabajo aceptables, que comunicará claramente lo que es un trabajo justo para la jornada y proporcionará retroalimentación sobre la eficiencia con que el empleado está laborando. Se supone que este responda mostrando una buena actitud, obedeciendo las instrucciones y demostrando fidelidad hacia la organización.

Qué sucede cuando no se cumplen las expectativas del rol implícitas en el contrato psicológico? Si la gerencia no cumple su parte del convenio, habrá repercusiones negativas en el rendimiento y satisfacción del empleado. Cuando este no corresponde a las expectativas, el resultado suele ser alguna clase de acción disciplinaria que puede incluir el despido.

#### N O R M A S

Todos los grupos cuentan con normas establecidas; es decir, con patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer en ciertas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, señalan lo que se espera de él en determinadas



circunstancias. Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como un medio que influye en el comportamiento de los miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, las comunidades y las sociedades, pero todos las tenemos.

Las normas formalizadas están incluidas en los manuales de las organizaciones y establecen las reglas y procedimientos que han de seguir los empleados. Sin duda la mayoría de las normas de las empresas son informales. No es necesario que nos digan que lanzar aviones de papel o prolongar una charla mientras tomamos un café en la oficina son conductas inaceptables, cuando se encuentra una visita "el jefe procedente de las oficinas centrales" De modo análogo, sabemos que cuando estamos realizando una entrevista de empleo y mencionamos lo que no nos gustó en nuestro trabajo anterior, hay ciertas cosas que conviene callar (problemas en las relaciones con los compañeros de trabajo o con el supervisor); en cambio, conviene hablar de otras (escasas oportunidades de progreso o tareas sin importancia ni sentido). Los hechos indican que incluso los estudiantes de enseñanza media reconocen que, en tales entrevistas, ciertas respuestas son más adecuadas que otras.

Un estudio realizado en Hawthorne Works de la Western Electric Company en Chicago. entre 1927 y 1932. Realizados bajo

la dirección del psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo, llegaron a la conclusión de que el comportamiento y los sentimientos del trabajador están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo inciden mucho en la conducta individual, que las normas del grupo ayudan a establecer la productividad de cada empleado y que el dinero es un factor menos decisivo en la productividad que las normas del grupo, los sentimientos y la seguridad.

#### **NORMAS COMUNES EN LAS ORGANIZACIONES**

Las más generalizadas se refieren a los niveles de esfuerzo y desempeño. Los grupos de trabajo proporcionan a sus integrantes señales muy explícitas del empeño que deben poner en el trabajo, de su grado de productividad. cuando dar la apariencia de estar atareados, cuando puede descansarse un poco en el trabajo y cosas semejantes. Esas normas afectan profundamente el desempeño del individuo y pueden modificar mucho una predicción de rendimiento basada exclusivamente en la capacidad del empleado y en su motivación personal.

#### **E S T A T U S**

El estatus es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro de un grupo. Puede ser impuesto formalmente por

un grupo, es decir, por la organización, mediante títulos o protocolos. Todos estamos familiarizados con los adornos que acompañan a un estatus alto dentro de la empresa: oficinas espaciosas con gruesas alfombras en el piso y un baño propio, títulos impresionantes, excelente sueldo y prestaciones, horarios de trabajo especiales, etc. Sin importar si la gerencia reconoce la existencia de una jerarquía de estatus, las organizaciones tienen multitud de protocolos que no están disponibles para todos y que, por lo mismo, contienen un valor de estatus.

Muchas veces el estatus se presenta de manera informal. Puede adquirirse informalmente por características como escolaridad, sexo, edad, destreza o experiencia. Todo puede tener un valor de estatus si otros miembros del grupo le dan ese valor. Pero el hecho de que el estatus sea informal no significa que sea menos importante o que haya menos concordancia respecto a quien lo tiene.

**Ejemplos de lo que puede denotar un estatus formal**

---

**Titulos**

- \* Director
- \* Gerente
- \* Jefe de Departamento

- \* Encargado

- \* Decano

#### **Relaciones**

- \* Trabajo para una persona importante

- \* El trabajo requiere trabajar con miembros de alto rango de la organización.

- \* Trabajo en un grupo muy importante o en una misión crítica

#### **Sueldos y prestaciones**

- \* Cuenta de gastos

- \* Muchas oportunidades de viajar

- \* Lugar propio en el estacionamiento, con el nombre del usuario

- \* Automóvil pagado por la compañía

- \* Llave del baño de ejecutivos

#### **Horario de trabajo**

- \* Trabajo diurno en vez de nocturno o trabajo por turnos

- \* Privilegio de no marcar tarjeta de asistencia

- \* Libertad para entrar y salir cuando a uno le plazca

#### **Comodidades de oficina**

- \* Oficina amplia

- \* Escritorio grande con silla de ejecutivo

- \* Ventanas con una vista atractiva
- \* Secretaria privada que atienda a los visitantes.

Una vez mencionados los conceptos que integran a los grupos para su mejor comprensión, señalaremos las principales propiedades y características del desempeño de un grupo ideal de gran eficacia:

- 1) Los miembros son expertos en los papeles de liderazgo y pertenencia, así como en las funciones que requieren la interacción entre líderes y miembros, entre miembros y otros miembros.
- 2) El grupo cuenta con relaciones funcionales, bien establecidas y tranquilas, entre sus integrantes.
- 3) Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son fieles a sus miembros, incluyendo a los líderes.
- 4) Los valores y metas del grupo son una integración y expresión satisfactoria de los valores y necesidades relevantes de sus miembros.
- 5) Cada miembro está motivado para hacer todo lo que razonablemente ayude al grupo a conseguir sus objetivos centrales.

- 6) Toda la interacción, solución de problemas y las actividades conexas con la toma de decisiones del grupo tienen lugar en una atmósfera propicia. Aunque los miembros aceptan que hay diferencias de opinión reales e importantes, se centran en llegar a soluciones adecuadas sin que deseen exacerbar ni agravar los conflictos.
- 7) El grupo desea ayudar a cada miembro a adquirir su pleno potencial.
- 8) Cada miembro acepta con gusto y sin resentimiento las metas y normas establecidas por el grupo.
- 9) Los miembros se prestan ayuda mutua cuando es necesario o recomendable, de manera que cada uno alcance sus objetivos.
- 10) Una atmósfera propicia favorece la creatividad.
- 11) El grupo conoce el valor del conformismo "constructivo" y sabe cuando servirse de él y para que sirve
- 12) Existe una gran motivación en todos los miembros para iniciar y recibir abiertamente las comunicaciones.
- 13) Los miembros son flexibles y adaptables en sus metas y actitudes.
- 14) Los miembros se sienten seguros al tomar decisiones que les parecen apropiadas porque las metas y filosofía de la operación son claramente entendidas por cada uno de ellos.(4)

## **2.2 COMUNICACION Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

### **SIMPLIFICAR EL LENGUAJE**

Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor procurará estructurar el mensaje de manera que sea claro y comprensible. Hay que escoger con mucho cuidado las palabras. El emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. Recuerdese que la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y entiende. La comprensión mejora al simplificar el lenguaje utilizado, teniendo presente la audiencia a la que está destinado.

### **ESCUCHAR ACTIVAMENTE**

Cuando alguien habla, nosotros oímos. Pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Cuando uno escucha, dos personas están pensando: el receptor y el emisor.

Muchos de nosotros no sabemos escuchar, porque es difícil y porque casi siempre procura mayor satisfacción tener la iniciativa. Y en realidad escuchar cansa más que hablar. Exige un esfuerzo intelectual. A diferencia del acto de oír, escuchar activamente requiere concentración absoluta.

## **DIRECCIONES DE LA COMUNICACION**

### **COMUNICACION DESCENDENTE**

Fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior es descendente. Cuando imaginamos a los gerentes comunicándose con sus subalternos, generalmente pensamos en el patron descendente. Lo utilizan los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones acerca de tareas, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. Esta comunicación no necesariamente ha de ser oral o un contacto directo. Cuando la gerencia envía cartas a las familias de los empleados para notificarles la nueva política de la empresa respecto al pago por enfermedad, esta valiéndose de la comunicación descendente.

### **COMUNICACION ASCENDENTE**

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales. Gracias a ella los gerentes conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y la empresa en general. Los



gerentes también pueden recurrir a ella para averiguar como mejorar las cosas.

Entre los ejemplos de la comunicación ascendente en las organizaciones figuran la preparación de informes sobre el rendimiento, hecha por los ejecutivos para que los estudie la gerencia media y la alta gerencia, las cajas de sugerencia, las encuestas sobre las actitudes del personal, los procedimientos para atender quejas, las discusiones entre superior y subordinado y las sesiones informales de "quejas" en que los empleados tienen la oportunidad de señalar y discutir los problemas con su jefe o representantes de la alta gerencia.

#### COMUNICACION LATERAL

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, entre los de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente, decimos que se trata de una comunicación lateral.

#### FUNCIONES DE LA COMUNICACION.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que se acaten. Así, cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía.

La comunicación propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y que medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo contribuye la principal fuerza de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de satisfacción. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

La comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

#### **MODELO DE COMUNICACION**

Para que se lleve a cabo la comunicación se requiere un propósito expresado como un mensaje por transmitir. El mensaje se

origina en una fuente (el emisor) y llega a un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se transmite a través de un medio (canal) al receptor, quién retraduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una comunicación de significado entre personas.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Se han mencionado cuatro condiciones que afectan al cifrado del mensaje: Habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural.

#### FILTRACION

La filtración denota la manipulación de la información por el emisor, a fin de que sea vista mas favorablemente por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea oír, esta filtrando información. La respuesta es indudablemente afirmativa. A medida que la información llega a ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por subordinados para que los ejecutivos de alta gerencia no se vean abrumados por un exceso de información. Los intereses y percepciones personales de lo que es un exceso de información. Los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes la sintetizan culminará en una filtración.

El principal determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una corporación. Cuantos más niveles haya en una jerarquía más posibilidades habrá de filtración.

#### PERCEPCION SELECTIVA

Los receptores en el proceso comunicativo, ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando.

#### EMOCIONES

El estado de ánimo del receptor en el momento en que le llega un mensaje incidirá en la interpretación que le dé. Un mismo mensaje recibido cuando esté enojado o perturbado será interpretado en forma distinta a cuando su estado de ánimo sea neutral. Las emociones externas, como el gozo y la depresión fácilmente obstaculizan una buena comunicación. En tales casos, estamos, propensos a dejarnos llevar por la emoción más que por el proceso del pensamiento racional y objetivo.

## **LENGUAJE**

El significado de las palabras no se encuentra en ellas mismas sino en nosotros. La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras.

Los empleados de una organización provienen de diversos medios. Además, el agrupamiento de ellos en departamentos crea especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes empresas, los miembros presentan gran dispersión geográfica (a veces incluso trabajan en distintos países) y en cada región utilizarán frases y términos exclusivos de ella.

## **TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

Las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

Existen comités permanentes de ejecutivos que se reúnen periódicamente, grupos de trabajos creados especialmente para analizar determinados problemas, equipos de proyectos temporales que trabajan en la creación de productos nuevos y

"círculos de calidad" constituidos por representantes de la gerencia y los trabajadores, que se reúnen para detectar y resolver problemas de producción.

#### VENTAJAS QUE OFRECEN LOS GRUPOS SOBRE EL INDIVIDUO EN LA TOMA DE DECISIONES

1) INFORMACION Y CONOCIMIENTO MAS COMPLETO. Al acumular los recursos de varios individuos contamos con más elementos en el proceso de decisión.

2) AUMENTO DE LA DIVERSIDAD DE PUNTOS DE VISTA. A parte de proporcionar más elementos, los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión. Esto nos brinda la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas.

3) MAYOR ACEPTACION DE UNA SOLUCION. Muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva porque la gente no acepta la solución. Pero si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su realización, habrá mayores probabilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten. Ello redundará en un apoyo satisfaccíon entre quienes deben implantarla.

4) MAYOR LEGITIMIDAD. La sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos. El proceso de la toma de decisiones en

grupo se ajusta a los ideales democráticos y, en consecuencia, se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona. Cuando el que las toma no consulta a otros antes de llegar a una determinación, el hecho de que tenga poder absoluto puede dar la impresión de que la decisión es autocrática y arbitraria.

#### DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISION EN GRUPOS

1) LENTITUD. Se requiere tiempo para reunir a un grupo. La interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente. A consecuencia de ello los grupos tardan más tiempo en llegar a una solución que si un individuo la tomara. Esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesite.

2) PRESIONES DE CONFORMISMO Según se señaló en el capítulo anterior, se dan presiones sociales en el grupo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la desilusión del sentimiento, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

3) DOMINIO DE UNOS CUANTOS. Uno o algunos miembros a veces dominan la discusión en grupo. Si la coalición dominante se compone de personas de capacidad baja y mediana, mermará la eficacia global del grupo.

4) **RESPONSABILIDAD AMBIGUA.** Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero Quién es en realidad el responsable del resultado final? En el caso de un a decisión colectiva, se diluye la responsabilidad de los miembros.

### 2.3 L I D E R A Z G O

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes son gerentes y a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. Un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento. (E)

#### CARACTERISTICAS DEL LIDER

Debe tener cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras, llegando poblemente a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales.

5."GRUPOS TECNICOS PARA PROGRAMAS DE PLANEACION" SCOTT FORESMAN



## IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN

El liderazgo tiene un papel central en el comportamiento del grupo, pues es el líder quien normalmente dirige hacia la consecución de las metas. Por tanto, una capacidad predictiva más adecuada será útil y mejorará el rendimiento del grupo.

### 2.4 PODER Y POLÍTICA

#### DEFINICIÓN DEL PODER

El poder denota una capacidad que tiene A para influir en B, de modo que haga algo que de lo contrario no realizaría. Esta definición implica 1) un potencial que no necesariamente se realiza, b) una relación de dependencia y 3) la suposición de que tiene cierta libertad sobre su comportamiento.

El poder puede existir sin que se utilice. Es pues, una capacidad o potencial. Una persona que tiene el poder puede no utilizarlo y las personas pueden cumplir sus deseos sin que él realice algún tipo de presión.

Quizas el aspecto central del poder radica en que es una función de la dependencia. Cuanto mayor sea la dependencia de B respecto a A mayor será el poder de A en la relación. Y la

dependencia a su vez se funda en opciones que percibe B y en la importancia que concede a la opción u opciones que controla A. Alguien puede tener poder sobre nosotros solo si controla algo que queremos. Se deseamos conseguir un grado universitario, si tenemos que realizar cierto curso para obtenerlo y si nuestro profesor es el único que imparte el curso en la universidad, él tendrá poder sobre nosotros. Las opciones están sumamente restringidas y además nos interesa mucho lograr una calificación aprobatoria. De modo similar, si nuestra educación universitaria la costean nuestros padres íntegramente, sin duda reconoceremos el poder que ellos tienen sobre nosotros.

Por otra parte, para que A logre que B haga algo que de lo contrario no haría, es preciso que B tenga libertad de toma de decisiones. En el caso extremo, si el comportamiento de B en el trabajo está programado de manera que no pueda elegir, sin duda está coartada su libertad de hacer otra cosa que no sea la que está realizando.

#### COMPARACION ENTRE LIDERAZGO Y PODER

Los líderes se valen del poder como un medio para alcanzar las metas del grupo. Logran las metas, y el poder es un medio de facilitar sus logros.

## **BASES Y FUENTES DEL PODER**

Las bases del poder designan aquello que tiene el sujeto y que le confiere poder. Las bases son lo que se controla y permite manipular la conducta ajena. Se distinguen cuatro bases del poder: poder coercitivo, poder de premio, poder persuasivo y poder de conocimiento.

### **PODER COERCITIVO**

La base coercitiva del poder tiene su fundamento en el miedo. Ante este poder uno se somete por el temor de que haya consecuencias negativas en caso de desobedecer. Descansa en la aplicación o en la amenaza de aplicación de sanciones físicas como infligir dolor, deformidad o muerte, la producción de frustración al coartar el movimiento físico, o el control mediante una restricción de la satisfacción de las necesidades fisiológicas o de seguridad.(6)

### **PODER DE PREMIO**

Este poder se opone al anterior. La gente se somete a los deseos de otro porque ello le acarreará beneficios, por tanto, el que distribuye premios a otros ejercerá poder sobre ellos. Aquí nuestra definición se limita a premios materiales exclusivamente.

6. "POWER FAILURE IN MANAGEMENT CIRCUITS" Harvard Estudios

Entre ellos se cuentan los sueldos y salarios, las comisiones, las prestaciones y cosas afines.

#### **PODER PERSUASIVO**

Este poder descansa en la concesión y manipulación de premios simbólicos. Si tenemos autoridad de decidir a quien contratar, de manipular los medios de comunicación, controlar la asignación de símbolos del estatus o influir en las normas del grupo, estaremos dotados de poder persuasivo. Por ejemplo, cuando un maestro se sirve de la atmósfera del aula para controlar a un estudiante indisciplinado o cuando un directivo de un sindicato hace que los miembros apliquen su poder informal para que un miembro se discipline a las pautas generales, nos hallaremos frente al poder persuasivo.

#### **PODER DE CONOCIMIENTO**

El conocimiento, o el acceso a la información, constituye la última base del poder. Podemos afirmar que, cuando un individuo de un grupo u organización controla información especial o cuando ésta se requiere para tomar una decisión, esa persona posee un poder basado en el conocimiento.

## **Símbolos comunes del poder de un gerente**

---

Medida en que un gerente puede

- \* Interceder en favor de alguien que tiene problemas en la empresa
  - \* Obtener un puesto deseable para un subordinado con tal nto
  - \* Conseguir la aprobación de gastos superiores al presupuesoto
  - \* Obtener para sus subordinados sueldos más altos del promedio
  - \* Lograr que ciertos puntos se incorporen al orden del día en las reuniones sobre políticas.
  - \* Lograr acceso rápido a los miembros de alta gerencia encargados de tomar decisiones.
  - \* Recabar información oportuna sobre decisiones y cambios de políticas.
- 

## **FUENTES DEL PODER**

### **PODER DE POSICION**

En los grupos y organizaciones formales, probablemente el acceso más común a una o varias bases de poder sea la posición de la estructura.

La posición de un profesor incluye un control significativo sobre los símbolos, una secretaria suele compartir información importante y el entrenador de un equipo deportivo tiene a su

disposición suficientes recursos coercitivos. Todas esas bases de poder se deben a la posición formal que cada uno ocupa dentro de su jerarquía estructural.

#### PODER PERSONAL

Las características personales pueden constituir una fuente de poder. Si hablamos con fluidez, si nuestro carácter es dominante, si tenemos una excelente presencia física o estamos provistos de esa cualidad mística denominada "carisma" poseeremos rasgos personales que pueden servirnos para que otros hagan lo que deseamos.

#### PODER DE EXPERTO

La pericia (o competencia) es un medio con el cual el sujeto llega a controlar información especializada (no el control propiamente dicho, que hemos explicado como la base de poder por el conocimiento). Los que dominan información especializada pueden servirse de ella para manipular a los demás. La pericia es una de las fuentes más potentes de influencia, especialmente en una sociedad de tendencia tecnológica. A medida que los trabajos fueron especializándose, la sociedad requirió cada día más "expertos" para alcanzar sus propósitos. Por tanto aunque en general se reconoce que los médicos cultivan una rama del saber y

por lo mismo, poseen poder de experto (cuando el médico habla el paciente escucha) también precisa admitir que los computólogos, los contadores, los ingenieros solares, los psicólogos industriales y otros especialistas tienen poder gracias a su pericia.

#### PODER DE OPORTUNIDAD

Por último, encontrarse en el sitio adecuado y en el momento oportuno puede brindar la ocasión de ejercer poder. No es necesario ocupar una posición formal dentro de un grupo u organización para tener acceso a información importante para otros o lograr ejercer una influencia coercitiva.

#### P O L I T I C A

Definiremos la conducta política de las empresas como las actividades que no se requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ella-

El comportamiento político está fuera de los requerimientos específicos del trabajo. Exigen además el intento de utilizar las propias bases del poder. Además, la definición incluye los intentos de influir en las metas, criterios o procesos con que se toman decisiones pues afirmamos que la política se ocupa de la

"distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización". La definición es lo bastante amplia para englobar conductas políticas tan diversas como ocultar información importante a los que toman decisiones, alabarse a sí mismos, presentar quejas, esparcir rumores, divulgar información confidencial relativa a las actividades organizacionales, intercambiar favores con otros en la empresa para utilidad mutua, hacer de intermediario en favor o en contra de una persona o decisión.

#### IMPORTANCIA DE UNA PERSPECTIVA POLITICA

Los que no reconocen la conducta política ignoran el hecho de que las organizaciones son sistemas políticos. Sería maravilloso si todas las organizaciones o grupos formales dentro de ellas pudieran describirse como ambientes donde reina la armonía, la confianza, la colaboración. Una perspectiva no política puede hacernos creer que los empleados siempre se conducirán en forma compatibles con los intereses de la empresa. En cambio, un punto de vista político explica gran parte de lo que a primera vista parece ser una conducta irracional. Sirve también para explicar por qué los empleados ocultan información, limitan la productividad, tratan de "construirse imperios " hacen propagandas a sus logros, ocultan sus fracasos, distorsionan las cifras del rendimiento para proyectar una imagen mejor y realizar



actividades similares que parecen oponerse al deseo de la organización de alcanzar la eficacia y eficiencia.

## 2.5 CONFLICTO

### DEFINICION DE CONFLICTO

Definiremos conflicto como un proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzo de B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses.

## CAPITULO 3

### 3.1 FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### ESTRUCTURA

Una organización debe crear su estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se compone de tres partes. El grado en que las actividades (dentro de la organización) se dividen o diferencian. A esto se le llama complejidad. La medida en que se aplican las reglas y procedimientos. Lo que conocemos como formalización. Y continuamos con la centralización, que considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones. Y en conjunto los tres componentes integran la estructura de la organización.

Las macroempresas cuentan con una y muchas unidades diferenciadas, abundantes niveles verticales entre la alta gerencia y los empleados de mas bajo rango, numerosas reglas y normas que han de seguir todos y una intrincada red de toma de decisiones. Por otra parte se encuentran las organizaciones de poca estructura: escasas unidades diferenciadas, solo un par de niveles en la jerarquía de la gerencia, pocas reglas formalizadas que limiten al personal y un sistema sencillo de toma de decisiones. Y por consiguiente entre ambos extremos se sitúan varias combinaciones estructurales.

Las organizaciones se diferencian en la forma en que están estructuradas. Y esas diferencias afectan a las actitudes y al comportamiento de los empleados.

Para conocer perfectamente la estructura de la organización analizaremos los tres componentes mencionados anteriormente.

### COMPLEJIDAD

Comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical y especial. La diferencia horizontal incluye el grado de separación horizontal entre las unidades. Podemos afirmar que cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en el seno de una organización que requieren conocimientos y destrezas especializadas, más grande será su complejidad horizontal. Porque las diversas orientaciones dificultan más la comunicación de los integrantes de la organización y lo mismo sucede con la coordinación de las actividades de la gerencia. Cuando una organización tiene problemas de coordinación porque los contadores de costos no logran entender las prioridades de los ingenieros industriales, porque el personal de mercadotecnia y crédito persigue metas antagónicas, la fuente de los problemas es la diferenciación horizontal.

La diferenciación vertical se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles hay entre la alta gerencia y los operativos, más compleja será la organización. Ello se debe a que existen mayores probabilidades de distorsión en la comunicación. Es más difícil coordinar las decisiones del personal gerencial y más problemático que la alta gerencia supervise de cerca la acción de los operativos cuando hay más niveles verticales. Lo más seguro es que la información, al tener que pasar por ocho o diez niveles de la jerarquía gerencial, se deforme o se interprete erróneamente más que si tuviera que cruzar dos o tres niveles solamente.

La diferenciación especial se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación especial también lo hace la complejidad, pues la comunicación, la coordinación y el control se tornan más difíciles.

#### **FORMALIZACION**

La formalización denota hasta que punto los puestos de una formalización, su titular tienen un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuando hay que hacerlo y cómo se hará. Cabe suponer que los empleados manejen siempre los datos de entrada en

la misma forma, produciendo así los mismos resultados. Hay descripciones explícitas de trabajo (puestos), muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos en las empresas donde exista un alto grado de formalización. Cuando esta es escasa, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de gran margen para ejercer su libertad en el trabajo. Esta última guarda relación inversa con el grado en que el comportamiento está programado por la organización, de ahí que, cuanto mayor sea la estandarización, menos indicaciones recibe el empleado sobre la manera de realizar su trabajo. Con la estandarización no solo se elimina la posibilidad de que el empleado realice otras conductas, sino hasta se logra que el prescinda de la necesidad de considerar otras opciones.

El grado de formalización varía ampliamente entre las organizaciones en el seno de ellas. Ciertos trabajos, por ejemplo, presentan poca formalización. Por ejemplo los agentes de ventas organizan su trabajo como ellos deseen, sin embargo otros puestos requieren de que el trabajador se presente en un lugar establecido y realice su trabajo en determinada forma

#### **CENTRALIZACION**

En algunas empresas los ejecutivos de alta gerencia toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior se limitan a

cumplir con las directivas de aquellos. En el otro extremo encontramos organizaciones donde la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación. Al primer caso se le llama centralización; al segundo, descentralización.(7)

El término centralización designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye solo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto. Suele decirse que, si la alta gerencia se reserva las decisiones principales con poca o nula aportación por parte del personal de nivel inferior, la empresa esta centralizada. En cambio, cuanto mas participe ese personal o se le de la libertad de tomar decisiones, mayor descentralización mostrará la organización.

Una organización caracterizada por la centralización es intrinsecamente distinta, desde el punto de vista estructural, a la descentralizada. En esta última pueden tomarse medidas más rápidas para resolver problemas, más personas intervienen en las decisiones y los empleados tienden menos a sentirse enajenados de los encargados de la toma de decisiones que afectan a su vida.

7. "TEORIAS ORGANIZACIONALES" American Sociological Review 1970.

## **TIPOS DE ESTRUCTURAS EN UNA ORGANIZACION**

### **ESTRUCTURA MECANICISTA Y ORGANICA**

La estructura global de una empresa generalmente cae en uno de estos dos disenos. La estructura mecanizada se caracteriza por su gran complejidad (sobre todo por fuerte diferenciación horizontal), mucha formalización, una red limitada de información (casi siempre una comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo se encuentra la estructura orgánica. Tiene poca complejidad y formalización, posee una amplia red de información (por medio de la comunicación lateral, ascendente y descendente) y supone una fuerte participación en la toma de decisiones. La estructura mecanicista es rígida, se basa en la autoridad y en una jerarquía bien definida para facilitar la coordinación. La estructura orgánica, en cambio, es flexible y se adapta a las circunstancias. La coordinación se logra en ella por una comunicación y ajuste constantes.

### **DISENOS ESTRUCTURALES DE MAYOR USO**

#### **ESTRUCUTRA SIMPLE**

La generalidad de las organizaciones pequeñas, o de las que apenas empiezan, utilizan la estructura simple. En cuanto al

número absoluto, la mayor parte de las organizaciones estadounidenses probablemente caen dentro de esta categoría.

Las estructuras simples se caracterizan principalmente por que no son complejas, tienen poca formalización y la autoridad esta centralizada en una sola persona. En general, son más orgánicas que mecanicistas.

#### **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Su característica principal consiste en que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines. Actividades como mercadotecnia, contabilidad, fabricación y personal se agrupan bajo un jefe funcional que reporta a las oficinas centrales.

La estructura funcional maximiza los ahorros de escala y reduce la duplicación de personal y equipo, los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por ser parte de un grupo homogéneo donde todos sus compañeros hablan el mismo lenguaje.

#### **ESTRUCTURA POR PRODUCTO**

La principal ventaja de esta modalidad es la responsabilidad. El gerente de producto es responsable de todas las facetas que rodean al producto. En lugar de tener a un gerente



de mercadotecnia que supervise quince diferentes líneas de producto, cada estructura de producto tendrá su propio gerente de mercadotecnia, con la responsabilidad absoluta de comercializar el producto de su división. De ese modo, el control del producto está centralizado en el gerente. Desde luego, las desventajas son la necesidad de coordinar las actividades entre las estructuras del productor y la duplicación de funciones dentro de las diversas estructuras. Mientras que en la estructura funcional un departamento de cinco personas podría quizás encargarse de todas las actividades de adquisición, si esa compañía está estructurada en torno a diez divisiones de producto cada una requerirá un agente de adquisiciones y ello doblará el número de personal que trabaje en adquisiciones.

#### **ESTRUCTURA MATRICIAL**

Una de las últimas innovaciones en el diseño de la organización la constituye la estructura matricial. En esencia la matriz combina las estructuras funcionales y de producto. En teoría procura aprovechar las ventajas de ambas y evitar sus deficiencias. La ventaja de esta consiste en agrupar a los especialistas en materias afines, con lo cual se reduce al mínimo el número necesario y se logra reunir y compartir los recursos especializados en los diversos productos. La desventaja fundamental es la dificultad de coordinar las tareas de los

especialistas funcionales, de modo que sus actividades se cumplan en los plazos establecidos y no rebasen el presupuesto. La estructura por producto, en cambio, ofrece ventajas y desventajas contrarios a este tipo de estructura. Facilita la coordinación entre las especialidades para cumplir con los plazos y no rebasar las metas del presupuesto. Más aún, con ellas se logra una clara responsabilidad por todas las actividades relacionadas con un producto, pero se da una duplicación de actividades y costos.

**ENTRE LAS CAUSAS QUE DETERMINAN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION ENCONTRAMOS:**

#### **TAMANO DE LA ORGANIZACION**

Cuanto mayor sea el tamaño de la organización en cuanto a la cantidad de personal empleado, más probabilidades habrá de que se utilice la estructura mecanicista. La creación de reglas y normas pormenorizadas no tiene sentido si no hay mucha gente a la cual coordinar. De manera análoga, dado que la capacidad de los gerentes para supervisar a varios subordinados en forma directa tiene un límite externo, al contratarse a más personas para realizar el trabajo, se requerirá mayor número de gerentes para supervisarlos. Y al mismo tiempo aumentará la complejidad.

Sin embargo, no hemos de suponer que la relación entre tamaño y estructura sea lineal en una amplia gama. Ello obedece a que la organización, una vez que adquiere cierto tamaño (de

quinientos o dos mil empleados o más) tenderá adquirir la mayor parte de las propiedades de una estructura mecanicista. Por ello, al agregar quinientos empleados a una organización que solo tiene cien empleados seguramente producirá niveles significativamente más altos de complejidad y formalización. Sin embargo, si esa misma cantidad se agrega a una que ya cuenta con diez mil, seguramente eso producirá una repercusión pequeña en su estructura.

#### TECNOLOGIA

Las pruebas demuestran que las tecnologías rutinarias coexisten con las estructuras mecanicistas, en tanto que las estructuras orgánicas son las más idóneas para afrontar las incertidumbres propias de las tecnologías no rutinarias. Pero no hemos de suponer que la tecnología afecte por igual a todas las partes de una organización. (9)

Cuanto más cercanos estén un departamento o unidad al centro de operaciones, más fuerte será la repercusión de la tecnología y por tanto, más influirá la tecnología en la definición de la estructura. Las actividades primordiales de la organización tienen lugar en ese centro.

## VARIABLES ESTRUCTURALES BASICAS Y SU RELACION CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### TAMANO DE LA ORGANIZACION

Si observamos la organización en su conjunto, cada día contamos con más evidencia de que la satisfacción en el trabajo tiende a mermar con el tamaño. Se trata de algo lógico ya que, al aumentar el tamaño, disminuyen las oportunidades de que el individuo participe en la toma de decisiones, lo mismo sucede con la proximidad e identificación, con las metas de la organización así como con la claridad entre la actividad individual y un resultado perceptible. EL aumento de tamaño también parece favorecer un mayor ausentismo, aunque no siempre una rotación de personal más elevada. El tamaño mayor ofrece menos oportunidad al empleado de identificarse con su organización, pero se sabe que las más grandes pagan mejores sueldos. El resultado es que los individuos no abandonan las grandes empresas, pero tienden a faltar más a menudo al trabajo. Es interesante señalar que los hallazgos anteriores se moderan por el grado de descentralización. Tiende a aminorar el influjo negativo si el aumento de tamaño se acompaña de una mayor delegación de autoridad.

## **NIVEL ORGANIZACIONAL**

En cuanto a las variables estructurales, la característica más investigada es el nivel dentro de la jerarquía organizacional. Aunque la evidencia dista mucho de ser concluyente, los datos señalan que, conforme ascendemos por la jerarquía, encontraremos generalmente mayor número de empleados satisfechos. Aunque no podemos afirmar la casualidad, es poco probable que los empleados satisfechos obtengan más promociones que los descontentos. Es mucho más lógico concluir que, al subir por la jerarquía de la organización, premios como la remuneración, la autoridad formal, los privilegios del estatus aumentan y, con ellos, también la satisfacción en el trabajo. (10)

## **TRAMO DE CONTROL**

No se dispone de pruebas que apoyen la existencia de un nexo entre el tramo de control y el desempeño. Si bien resulta atractivo afirmar que los grandes tramos pueden favorecer un alto rendimiento porque en tales casos la supervisión es menos estrecha y, por tanto, hay más oportunidad de iniciativa personal, la investigación no ha conseguido corroborar tal suposición. Por ahora es imposible sostener que cualquier tipo de tramo de control es mejor para producir un desempeño más adecuado o una satisfacción más completa entre los subordinados. A lo sumo

podemos decir que hay alguna evidencia, aunque ligera, de que la satisfacción de un gerente con su trabajo aumenta al crecer la cantidad de subordinados a quienes supervisa.

#### DIFERENCIACION HORIZONTAL

No se han realizado muchos estudios que hayan examinado la relación existente entre diferenciación horizontal y desempeño. En su mayor parte los datos revelan que hay una relación positiva (es decir, a una mayor especialización corresponde un desempeño más satisfactorio), pero como las medidas del desempeño tienden a ser discutibles y en varios estudios no se descubrió nexo alguno, una conclusión realista es que la relación entre la diferenciación horizontal y el desempeño no ha sido demostrado de manera definitiva.

Las pruebas relativas a la repercusión que la diferenciación horizontal tiene en la satisfacción son un poco más alentadoras. Generalmente se ha creído que este tipo de diferenciación propicia una menor satisfacción porque un considerable segmento de la fuerza de trabajo queda marginada y enajenada al tener que efectuar tareas rigurosamente definidas y repetitivas. Algunas personas prefieren tareas de ese tipo, mientras que otras aprecian mucho la autonomía y la libertad. Tampoco en este caso

se ha conseguido demostrar que haya una clara relación entre la diferenciación horizontal y la satisfacción.

#### **DIFERENCIACION VERTICAL**

Los hallazgos sobre la dimensión del desempeño son variables. En las reseñas de la investigación se mencionan relaciones positivas y negativas por igual, lo cual dificulta hacer generalizaciones. En la dimensión de la satisfacción parece que es importante la diferenciación vertical. Los gerentes de alto nivel en las organizaciones piramidales y los de bajo nivel en las organizaciones planas sienten mayor satisfacción que los de bajo nivel en las organizaciones piramidales y los de alto nivel en las organizaciones planas.

#### **CENTRALIZACION**

La última variable independiente que examinaremos es la centralización. No obstante que debemos matizar nuestras generalizaciones, parece haber relaciones significativas entre la centralización y nuestras variables dependientes.

La evidencia apoya la conclusión de que la centralización guarda relación negativa con el desempeño. Pese a que esos estudios se hicieron con personal profesional y de nivel

gerencial (lo cual limita la capacidad de hacer generalizaciones a los obreros y empleados no profesionales), la evidencia no deja de ser congruente.

Se dispone de pocos datos de que, en un gran segmento de la fuerza de trabajo la descentralización provoque menos enajenación en el trabajo, menos insatisfacción con él, mayor satisfacción con la supervisión y una comunicación mas frecuente entre los compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel en la organización. Sin embargo, aun cuando la centralización y la satisfacción tienen al parecer una relación inversa, esta conclusión se moderará por las diferencias individuales y por el tipo de tareas que ejecutan los empleados.

### 3.2 DISEÑO DEL TRABAJO, AMBIENTES DE TRABAJO Y ESTRES POR EL TRABAJO

#### DISEÑO DEL TRABAJO

Es innegable que todos los trabajos son diferentes y a las personas ciertos trabajos les parecen más agradables que otros. Sin embargo, lo que para una persona es un trabajo rutinario y aburrido para otra tal vez es sumamente satisfactorio.

La gente tiene distintas necesidades y preferencias. Y ello se manifiesta también en la preferencia por algunos trabajos. En efecto, las organizaciones afrontan el agudo problema de



seleccionar a individuos que encajen bien en ella y en la vacante. Los hechos revelan que ciertas personas se sienten atraídas por determinados tipos de organizaciones y que estas las escogen para incorporarlas a su personal. Aquellos con una personalidad emprendedora que desean realizar cosas con rapidez, que gustan de correr riesgos y que más bien son solitarios no sienten interés por las grandes empresas mecanicistas y esas a su vez los rechazarán. Ello concuerda con la literatura dedicada a la selección de personal. Las organizaciones se valen de test, entrevistas y otros instrumentos de selección para encontrar la adecuación entre las características de ellas y los atributos personales y culturales del solicitante. Pero además la investigación demuestra que las características del puesto median la relación entre estructura de la organización y reacciones del empleado. Es decir, las propiedades estructurales afectan a las características del trabajo. Por ejemplo, las estructuras muy formalizadas y centralizadas tienden a mostrar un nexo negativo con las decisiones que hace el empleado del grado de autonomía, variedad y retroalimentación en su trabajo.

#### **ROTACION DE PUESTOS**

La rotación de puestos aumenta la variedad al permitir a los trabajadores cambiar periódicamente de trabajo. Cuando una actividad pierde su interés, el empleado deberá ser asignado a

otra, del mismo nivel y con exigencias semejantes de aptitudes. La rotación puede incluir a solo dos personas (tratándose entonces de un intercambio de trabajo). Sin embargo, la organización está en condiciones de ofrecer diseños más complejos en los cuales interviene una docena o más de empleados.

Dentro de Nacional Provincial se lleva a cabo con los planes de becarios, en los que se contratan pasantes de diferentes carreras y se les adiestra en las áreas correspondientes a su carrera. Por ejemplo los ingenieros que se contratan en el área de automóviles, mismos que se adiestran en la práctica ya sea acompañando a un ajustador o bien recibiendo los reportes en cabina, para que con el tiempo se conviertan en supervisores especializados del área de ajustes.

La ventaja de la rotación de puestos es que reduce el aburrimiento al diversificar las actividades del empleado. Desde luego aporta además ventajas indirectas a la organización pues el personal con una gama más amplia de conocimientos brinda a la gerencia mayor flexibilidad al momento de programar el trabajo, adaptarse a los cambios y llenar las vacantes. Los costos del entendimiento se elevan, y la productividad aminora al asignar al trabajador a otro puesto cuando apenas su eficiencia en el anterior empezaba a aportar ahorros a la empresa.

La rotación de puestos también puede producir problemas. Los miembros del grupo de trabajo deben adaptarse al nuevo empleado. Es posible que también el supervisor debe dedicar más tiempo a contestar preguntas y vigilar el trabajo del colaborador recién asignado. Por último la rotación puede motivar a las personas inteligentes y ambiciosas que buscan responsabilidades para que especifiquen su especialidad.

#### CIRCULOS DE CALIDAD

La innovación más reciente en el rediseño del trabajo la constituyen los círculos de calidad. Esta técnica, nacida en Estados Unidos y exportada al Japón en la década de 1950, ha sido importada otra vez a Estados Unidos. Tal como se desarrolló en Japón, se menciona como una de las técnicas que las empresas japonesas utilizan y que les ha permitido fabricar productos de mejor calidad a costos más bajos que las compañías norteamericanas. Este método ha adquirido tal popularidad en Japón que según las estimaciones de un experto aproximadamente uno de cada nueve trabajadores participa en un círculo de calidad.

Un círculo de calidad es un grupo de trabajo integrado por ocho a nueve empleados y supervisores que comparte un área de responsabilidad. Se reúnen periódicamente (casi siempre una vez por semana en horas de trabajo y en las instalaciones de la

empresa) para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de ellos, resolverlos, aportan y evalúan su propia retroalimentación. La gerencia suele mantener el control sobre la decisión final sobre la implantación de las soluciones propuestas. Desde luego no se supone que los empleados tengan la capacidad innata de analizar y resolver los problemas de calidad. Por tanto, una parte de este concepto incluye enseñar a los participantes las destrezas de la comunicación en grupo, varias estrategias de calidad, los procedimientos de medición y análisis de problemas.

Esta técnica ha sido adoptada en más de dos mil empresas estadounidenses. Y actualmente en México, Grupo Nacional Provincial la ha implementado también. Esto se llevó a cabo en el área de Mercadotecnia donde se formaron tres grupos de calidad que analizaron diferentes problemas.

#### **SEMANA LABORAL COMPACTA**

La semana laboral compacta consta de cuatro días de 10 horas. Se han hecho experimentos con semanas de tres días y otras variantes de semanas compactas, pero nos ocuparemos tan solo de los programas de cuatro días con cuarenta horas.

Este programa fue ideado para dejar al personal más tiempo libre y para que disponga de más tiempo para sus compras, permitiéndoles además dirigirse a su trabajo en horas de menor

tráfico. Se pensó que ese programa aumentaría el entusiasmo del empleado, su moral y compromiso con la empresa, la productividad se elevaría y bajarían los costos, disminuiría el tiempo de paro de máquinas en la producción, habría menos horas extras, rotación y ausentismo, sería más fácil para la empresa realizar la labor de reclutamiento.

Se opinaba que la semana laboral compactada elevaría la productividad en situaciones donde el proceso requiere importantes periodos de arranque y de cierre. Cuando esos tiempos son un factor central, los estándares de productividad tienen en cuenta esos periodos al establecer el tiempo requerido para generar cierta producción. En consecuencia en tales casos la semana laboral compacta mejorará la productividad aun cuando permanezca inalterado el rendimiento, pues con un mejor horario de trabajo se reduce el tiempo no productivo. Sin embargo, el rendimiento logrado con el programa 4-40 es muy variable.

Una investigación de 470 empleados en trabajos de oficinista y de supervisión en una actividad contable descubrió que 62% de ellos consideraban su labor más fatigosa en el programa 4-40 y la gerencia se quejaba de los problemas que entraban a controlar las cargas de trabajo. Sin embargo, hubo un 10% de reducción en las horas extras y 78% de los empleados no quisieron retornar al horario tradicional de semana laboral de cinco días luego que el programa había sido implantado durante seis meses. Aunque el análisis de las cifras de productividad indicó que no habían sido

afectadas positiva o negativamente, los supervisores se mostraron en general contentos con el programa. Un 51% lo juzgó negativo en sus áreas de trabajo; solo 18% pensó que era útil.

Si bien hay que ser prudentes al hacer generalizaciones a partir de resultados tan contradictorios, la evidencia revela que la semana laboral compactada logra mejorar la moral, reducir la insatisfacción, el ausentismo y la rotación de personal en los primeros meses después de la implantación. Sin embargo, luego de un año más o menos, empiezan a desaparecer tales ventajas. Los empleados comienzan a quejarse con más frecuencia de mayor fatiga y de dificultad de coordinar su trabajo con su vida personal, este último problema es mucho más común en las mujeres.

#### AMBIENTES DE TRABAJO

En el empleado no solamente influyen las características del trabajo que ejecuta y la estructura global en que labora. En él repercute además el ambiente físico. Los arquitectos, los ingenieros de producción y los diseñadores de oficinas saben desde hace mucho que factores como la temperatura, nivel de ruido y disposición física de la estación de trabajo afectan al rendimiento. Por ejemplo, sabemos por intuición que es más difícil realizar un buen trabajo cuando los niveles de ruido son extraordinariamente altos o que la satisfacción será mayor cuando

el trabajador no está físicamente aislado de los demás.

Los estudiosos de la conducta reconocieron recientemente el influjo potencial del ambiente de trabajo y han centrado su atención en el exámen del efecto que produce en el desempeño y satisfacción del empleado.

Cuando el ambiente de trabajo no está bien diseñado o es incómodo para el empleado, puede acrecentar la fatiga y dificultar la comunicación. A un empleado cansado le resulta difícil lograr una calidad y cantidad adecuada de producción. De manera análoga, un alto nivel de ruido o muchas divisiones físicas le hacen más difícil establecer interacciones sociales o vínculos informales con el grupo. Por consiguiente queremos recalcar que el conocimiento del ambiente físico en que trabaja una persona nos ayudará a explicar y predecir el comportamiento.

#### **AMBIENTE FISICO**

En la actualidad casi todas las organizaciones progresivas proporcionan un ambiente físico de trabajo que favorezcan un buen rendimiento. El ambiente debe incluir equipo adecuado de aire acondicionado y calefacción para mantener una temperatura agradable durante todo el año, una acústica que reduzca al mínimo las distracciones provocadas por el ruido y una excelente

iluminación para que no se fatigue la vista.

## TEMPERATURA

Está plenamente demostrado la existencia de los efectos que el calor tiene en el rendimiento de quienes ejecutan actividades físicas pesadas. Pero también se advierten efectos negativos en los que realizan tareas mentales. Al comparar a personas que trabajan a una temperatura de 35 grados centígrados con las que lo hacen a 21 grados centígrados la primera temperatura ocasionaba más errores y la diferencia se tornaba muy notable cuando el número de horas de exposición pasaba de tres.

Los efectos del frío son menos severos. La realización de tareas manuales no se altera si la temperatura cutánea no desciende a menos de 12 grados centígrados. en las tareas mentales, la evidencia disponible revela que el frío tiene poca importancia.

La ropa adecuada puede amortiguar el impacto de un calor o frío extremos. La ropa ligera en condiciones calurosas y la ropa pesada en temporada de frío disminuye el efecto de la temperatura. Desde luego se observan preferencias personales respecto al calor o al frío. Las organizaciones cuyas políticas sobre el vestido son flexibles y permiten al personal vestir



conforme a sus necesidades físicas reducirán al mínimo los efectos negativos de la temperatura.

## R U I D O

La intensidad del ruido se mide en decibeles, que son una escala logaritimica. Una diferencia de 10 decibeles de intensidad es en realidad una diferencia de diez veces en el nivel del sonido. Los resultados de los estudios dedicados al ruido revelan que ésta generalmente no deteriora el desempeño. Y si lo hace, ello sucede a niveles mayores de 90 decibeles, que es el equivalente del ruido generado por un tren subterráneo a 6 pies de profundidad. Para darnos una idea de lo que ello significa, recordemos que el nivel típico de decibeles en un despacho contable es menor que 60 decibeles y que los niveles de ruido en las impresoras rara vez rebasan los 85 decibeles.

## I L U M I N A C I O N

Todo mundo sabe que leer en la oscuridad fatiga la vista. Estudiaremos mejor con una buena iluminación que cuando es tenue.

Tratándose de tareas difíciles y críticas, la iluminación de 100 a 150 bujias-pie suele ser apropiada. Entre esas tareas se cuentan las actividades de trabajo general de oficina y lectura

de galeras. Las tareas difíciles de observación requieren 500 bujías-pie. En cambio, la carga y descarga de materiales puede hacerse con una iluminación de 20 bujías-pie.

Un estudio de empleados que realizaban una difícil tarea en una oficina de una compañía de seguros (Nacional Provincial) en tres niveles de iluminación (50, 100 y 250 bujías-pie) descubrió que con una mayor iluminación mejoraban la productividad y la precisión. Los empleados clasificaron como más satisfactorios los niveles más altos de iluminación y dijeron sentir menor tensión, ser más productivos y estar más motivados en sus labores.

#### T A M A Ñ O

El tamaño se define por metros cuadrados por empleados. Quizá el lector piensa que la tarea constituye el factor decisivo al determinar cuanto espacio se asignará a un empleado, pero no es así. El estatus es el determinante central del espacio. Cuanto más alto sea el puesto que alguien ocupa en la jerarquía de la empresa, mayor espacio se le proporcionará.

El hecho de que el estatus y el espacio tengan una estrecha correlación demuestra el valor simbólico que asume la magnitud del espacio. Con sólo entrar en la oficina de un gerente y calcular visulamente el tamaño de ella, podemos deducir al instante su autoridad e importancia en la empresa.

En los rangos gerenciales, el tamaño de la oficina a veces figura entre los premios más apreciados que ofrecen la organización, ocupando el tercer lugar después del dinero y los títulos. Como tiene una connotación de logro y rango no es raro que las organizaciones, sobre todo las más grandes definan los metros cuadrados propios de cada nivel de su jerarquía.

Esto puede observarse en Grupo Nacional Provincial, donde por ejemplo, los gerentes de mayor categoría reciben a veces 24 metros cuadrados y 9 metros cuadrados destinados a la oficina de su secretaria. Un gerente de departamento recibe a veces 12 metros cuadrados, un gerente de unidad y los supervisores apenas 2 metros cuadrados. El personal de oficina a veces se ve obligado a compartir una oficina con ocho personas. Sin tomar en cuenta el espacio necesario para realizar cierto trabajo.

## **ESTRES**

La investigación dedicada al estrés ha puesto de manifiesto varios hechos importantes. Primero, el estrés crea algunos costos muy reales a la empresa. Segundo, es de carácter aditivo. Tercero, las personas reaccionan de manera distinta ante las situaciones que lo provocan.

Hoy en día gran número de personas sufren de ataques cardíacos y el estrés organizacional constituye una de las

principales causas de la enfermedad de las coronarias. La cardiopatía producida por el estrés aumenta el ausentismo a corto y largo plazo y la necesidad de sustituir a los empleados por jubilación y fallecimiento prematuros. Si bien el nexo resulta menos claro, el estrés favorece también la enfermedad mental, el alcoholismo y otras condiciones y conductas relacionadas con el trabajo.

El estrés es aditivo. En otras palabras, se va intensificando poco a poco. Cada nuevo estresor persistente acrecienta el nivel de estrés del sujeto. Un estresor aislado parece relativamente importante por sí mismo, pero si se añade a un alto nivel de estrés, puede ser la gota que haga derramar el vaso. Si queremos evaluar el grado total de estrés de alguien, debemos sumar los estreses debido a la oportunidad, a la restricción y las exigencias.

Otro hecho importante es que el estrés no proviene necesariamente de un estresor. En gran medida depende de la personalidad del individuo que el estresor potencial provoque realmente un estado de tensión. Las diferencias individuales moderan la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción ante él. Las personas no reaccionan igual frente a situaciones comunes de tensión, y esa diferencia se predice en lo esencial atendiendo a las características de la personalidad.

## CAUSAS DEL ESTRES

Pueden clasificarse de la siguiente manera

### VARIABLES ORGANIZACIONALES

- \* Nivel organizacional
- \* Diferenciación horizontal
- \* Exigencias de autoridad
- \* Características del trabajo
- \* Ambiente de trabajo.

### VARIABLES DEL GRUPO

- \* Normas del grupo
- \* Conflictos de roles
- \* Estilos de liderazgo

### VARIABLES INDIVIDUALES

- \* Edad
- \* Antigüedad
- \* Personalidad.

### SINTOMAS DEL ESTRES

El estrés se manifiesta en multitud de formas. Por ejemplo, el que lo experimenta con mucha intensidad puede tener

hipertensión, úlceras, irritabilidad, vacila en la toma de decisiones rutinarias, pierde el apetito, esta propenso a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas pueden englobarse en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psíquicos y conductuales.

#### SINTOMAS FISIOLÓGICOS

La mayor parte del interés inicial por el estrés en los síntomas fisiológicos, se debía predominantemente al hecho de que el tema fue investigado por especialistas de las ciencias médicas y de la salud. Esa investigación llevo a la siguiente conclusión: el estrés puede producir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardíaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, provocar cefaleas y ataques cardíacos.

El nexo entre el estrés y algunos síntomas fisiológicos no es claro. Hay algunas relaciones constantes. Esa falta de claridad se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero mayor importancia tiene el hecho de que los síntomas fisiológicos no sean de gran interés para los que estudian el comportamiento organizacional. Lo que realmente nos importa son las conductas y actitudes. De ahí que las otras dos categorías de síntomas capten nuestra atención.

## **SINTOMAS PSIQUICOS**

El estrés puede ocasionar insatisfacción. El estrés relacionado con el trabajo puede provocar insatisfacción. Y esta es en realidad "el efecto psíquico más sencillo y notorio" del estrés. Pero el estrés se manifiesta asimismo en otros estados mentales, por ejemplo la tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y aplazamiento.

La evidencia indica que tanto el estrés como la insatisfacción se intensifican cuando se pone a las personas en trabajos que les imponen demandas múltiples y contradictorias o en los que no hay claridad respecto a las obligaciones, autoridad y responsabilidad del titular. De modo análogo, cuando menos control tenga uno sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Aunque hacen falta más investigaciones para dilucidar la relación, los datos disponibles señalan que los trabajos que ofrecen poca variedad, significación, autonomía, retroalimentación e identidad a quienes los realizan originan el estrés y reducen la satisfacción y participación personal de ellos.(11)

## **SINTOMAS CONDUCTUALES**

Los síntomas conductualmente relacionados con el estrés son los cambios en la productividad, ausentismo y rotación de

11. "ORGANIZACION Y MEDIO AMBIENTE" 1967

personal, así como los que se dan en los hábitos alimenticios, mayor consumo de cigarrillos o del alcohol, habrá rápida agitación y problemas de insomnio.

### **3.3 POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

#### **IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO**

Las políticas y métodos de recursos humanos de una organización constituyen importantes fuerzas que modelan el comportamiento y las actitudes del empleado. En el presente capítulo hemos expuesto específicamente el influjo de los métodos de selección, de los sistemas de evaluación del desempeño, los sistemas de premio, los métodos del desarrollo de carreras y la existencia de un sindicato.

#### **METODOS DE SELECCION**

Los métodos de selección de una organización determinan a quien se contrata. Si se elaboran bien, distinguirán a los candidatos competentes y los asignarán al trabajo para el cual son idóneos. El uso del instrumento de selección adecuado aumentará la probabilidad de que se contrate a la persona más apta para el puesto.



Si bien la selección de empleados dista mucho de ser una ciencia, algunas empresas no diseñan sus sistemas de selección de manera que aumente al máximo la probabilidad de lograr la adecuación entre puesto y candidato idóneo. Cuando se cometen errores, el candidato escogido puede resultar inadecuado. Quizá sea preciso darle entrenamiento para mejorar sus habilidades. Lo peor que puede suceder es que sea incapaz y haya que buscar a otro. De modo parecido, cuando el proceso de selección lleva a contratar a candidatos menos calificados o a personas que no encajan dentro de la organización, se produce en ellos malestar, ansiedad o tensión. Y ello a su vez tiende a aumentar la insatisfacción en el trabajo.

#### SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Una de las metas fundamentales en la evaluación del desempeño consiste en evaluar cuidadosamente la aportación que hace el individuo como base de las decisiones referentes a la concesión de premios. Si el proceso de evaluación se funda en criterios erróneos o en juicios equivocados del rendimiento, se dará al empleado un premio excesivo o deficiente. Eso puede acarrear consecuencias negativas como reducción del esfuerzo, aumento del ausentismo o la búsqueda de otro trabajo.

Se probó que una retroalimentación inadecuada o errónea puede mermar la satisfacción y ocasionar un desempeño insuficiente. La evaluación del desempeño suele afectar al sujeto después de recibir la información de retroalimentación (o la ausencia de ella) y no en el momento en que se recaba.

#### **SISTEMAS DE PREMIOS**

Si un empleado piensa que su esfuerzo será juzgado objetivamente y si piensa que los premios que desea están estrechamente vinculados a su evaluación, la organización habrá optimizado las propiedades motivacionales de sus procedimientos y políticas de evaluación y premio. Más exactamente, basándonos en los contenidos de este capítulo y en lo dicho sobre la motivación podemos concluir que los premios seguramente elevaran el desempeño y la satisfacción cuando:

- a) Se perciben como justos por el empleado.
- b) Están ligados al rendimiento
- c) Se adaptan a las necesidades del individuo.

Estas condiciones producen un mínimo de insatisfacción entre el personal, reducen los patrones de renuncia y crean un compromiso personal con la empresa. Cuando no existen, aumenta la

probabilidad de la conducta de renuncia y también el rendimiento inadecuado o apenas adecuado. Si los trabajadores están convencidos de que su esfuerzo no se reconoce o premia y si creen que cuentan con escasas alternativas, posiblemente sigan trabajando pero en un nivel muy por debajo de su capacidad.

#### **METODOS DEL DESARROLLO DE CARRERAS**

Las organizaciones que ofrecen actividades formales en el desarrollo de carreras y que las ajustan a las necesidades que el empleado experimenta en las diversas etapas de su carrera reducen la probabilidad de que la productividad decaiga a consecuencia de la obsolescencia o que la satisfacción merme ante las frustraciones.

En el ambiente de trabajo actual (dada la creciente competencia en algunas áreas y las escasas oportunidades de promoción en muchas otras) los empleados afrontarán cada día más la realidad del estancamiento profesional. Impulsados por la frustración buscarán otro trabajo. Las empresas que cuentan con programas bien diseñados de carreras tendrán un personal con expectativas más realistas y sistemas de desarrollo de carreras que disminuirán la probabilidad de que los buenos empleados se marchen ante la insuficiencia de oportunidades.

## RELACION ENTRE SINDICATO Y GERENCIA

La existencia de un sindicato en una organización da otra variable a nuestra investigación encaminada a explicar y predecir el comportamiento de los empleados. Se ha demostrado que el sindicato constituye un factor importante en las percepciones del personal, en sus actitudes y en su conducta.

El poder del sindicato se manifiesta en el contrato de negociación colectiva que logra con la gerencia de la empresa. Gran parte de lo que los empleados pueden hacer en el trabajo queda formalmente estipulado en ese documento. Además, las normas informales que favorecen la cohesión del sindicato pueden alentar o desalentar la productividad, el compromiso organizacional y el espíritu de grupo.

## CAPITULO 4 ANTECEDENTES HISTORICOS DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

### 4.1 ANTECEDENTES

Corrián los primeros meses del siglo el tráfico comienza a hacerse presente y el tren de mulas es substituído por el tren eléctrico.

William b. Woodrow y varios hombres de negocios, establecían la primera empresa de Seguros de Vida en México: LA NACIONAL Compañía de Seguros.

El entorno social comenzaba a vivir el preludio de acontecimientos que presagiaban el principio de la lucha armada. En esta época en la que se celebró la entrevista de Porfirio Díaz y el periodista norteamericano James Creelman, el mandatario sabía que el momento de abandonar la presidencia se acercaba.

El plan de San Luis Potosí, ayuda a Don Francisco I. Madero, a realizar su entrada triunfal a la ciudad de México. Debido a la lucha armada, se paralizaron las actividades económicas del país, sin embargo LA NACIONAL mantuvo firmes los compromisos contraídos con la sociedad.

Largos años de cruel lucha asaltaron todos los sectores de la nación. A medida de que la revolución avanzó, los problemas nacionales se hicieron patentes. A pesar de este conflictivo medio, nuestra empresa contintdo con su desarrollo y crecimiento.

Con Venustiano Carranza se inicia un importante periodo de recuperación económica en México. La metrópoli reanuda la marcha de su crecimiento y remodela su imagen. Se trazan nuevas avenidas y el asfalto suple al empedrado.

En 1929 contabilizados los recursos para inversión y su rentabilidad, LA NACIONAL decidió iniciar la construcción del mejor edificio del país. La obra empezó en junio de 1931.

En 1932 cobró realidad el primer rascacielos de la ciudad de México, ubicado en la esquina que forman las calles de Juárez y Lazaro Cardenas, frente a Palacio de Bellas Artes, el cual representaba la constancia y fortaleza de quienes lo hicieron posible. El edificio de la Nacional Compañía de Seguros.

Cuatro años después en 1936 se obtiene la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para constituir una nueva empresa: SEGUROS LA PROVINCIAL.

Los años siguientes se caracterizaron por el singular afán de progreso de ambas empresas. Los colaboradores de la Nacional prosiguieron con la tarea constructiva de la empresa.

Transcurrieron 10 años de acontecimientos alternos y José Turner, toma posesión de la Dirección General de "LA PROVINCIAL". Después de la inauguración del edificio de LA PROVINCIAL ubicado en Miguel Ángel de Quevedo 915, se comenzó a gestar la idea de la operación conjunta con LA NACIONAL. Con la unión de ambas

empresas, culminó una etapa de relaciones y esfuerzos conjuntos, que dió lugar a un hecho novedoso dentro de la Industria de Seguros.

#### 4.2 La constitucion de GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.

En 1972 el Lic. Alberto Bailleres integra a Nacional Provincial, dentro de Grupo Bal, formando asi uno de los conglomerados empresariales de mayor prestigio en México.

En la década de los años 70's, nuestra empresa, logra, por primera vez el primer lugar absoluto en ventas dentro del Mercado Mexicano de Seguros.

En la década de los ochentas se requirió el cumplimiento de una serie de objetivos que permitieron a nuestra empresa, mantener una dinámica de crecimiento acorde a las necesidades del mercado, estos proyectos estuvieron al frente de Juan B. Riveroll y Kurt Vogt.

Uno de los más importantes objetivos de esta Empresa, ha sido siempre el de conjugar su propio desarrollo con la superación personal y profesional de todos quienes en ella colaboran o han colaborado.

### **4.3 FILOSOFIA GERENCIAL EN GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**

#### **MISION**

GRUPO NACIONAL PROVINCIAL tiene como misión fundamental otorgar a la sociedad el servicio de protección y de revisión financiera mediante la administración de los riesgos a que está expuesta y la inversión de los recursos captados.

La empresa cumple con una función muy importante dentro del contexto económico del país al proveer de protección a empresas e individuos, crear ahorro público y canalizarlo a inversiones productivas, dar ocupación a un gran número de personas y ser, además, una fuente de ingresos para el erario público, ya que canaliza impuestos e inversiones hacia este sector.

NACIONAL PROVINCIAL constituye en sí un medio para el desarrollo personal de todos sus colaboradores y contribuye al bienestar de sus familias.

### **4.4 VALORES FUNDAMENTALES DE LA INSTITUCION**

En Nacional Provincial creemos:

- a) En el trato ético y honesto con clientes, agentes, empleados, accionistas y la comunidad en general.



- b) En la responsabilidad social hacia nuestra gente y por lo tanto procuramos crear el ambiente propicio para facilitar su desarrollo individual y contribuir a su bienestar personal y familiar.
- c) Que debemos contribuir al sano desarrollo de la industria aseguradora y del país, por lo que mantendremos una activa participación y liderazgo.
- d) Que la forma más sana de hacer negocios es a través de agentes y/o intermediarios profesionales.
- e) Que la operación rentable de la libre empresa permite el desarrollo económico y social del país, en un régimen de derecho y formas democráticas de vida.
- f) Que solamente a través de la activa participación de todos nuestros colaboradores podemos contribuir al crecimiento y permanencia en el largo plazo de la empresa.

#### **4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**

##### **OBJETIVO**

En GRUPO NACIONAL PROVINCIAL buscamos mantenernos como la empresa líder del mercado mexicano de seguros, fundamentando nuestra estrategia general en la participación y el desarrollo

de todos nuestros colaboradores, en la mejoría de la productividad, en la búsqueda de la más alta calidad de productos y servicios que ofrecemos al mercado y en la actitud permanente de innovación.

Todas nuestras acciones deben estar orientadas al aprovechamiento del potencial de nuestra gente y a perseguir, hasta alcanzar, la excelencia como fin primordial de nuestra organización.

Es por esto, que hemos definido lograr en el mediano plazo el primer lugar dentro del mercado mexicano de seguros en materia de rentabilidad, volumen de ventas, calidad de servicio, ambiente y condiciones de trabajo, como objetivo primordial de nuestra organización.

La obtención de estos resultados hace indispensable la búsqueda de la más alta calidad en:

- Los negocios que suscribimos.
- Los productos que ofrecemos.
- Los servicios que prestamos.
- La gente con que contamos.
- Las relaciones que nos unen.

## **Estrategias Generales**

- 1) Mantener el liderazgo de opinión en el mercado.
- 2) Promover el saneamiento de las operaciones del mercado y la observancia de los principios de rentabilidad y solvencia.
- 3) Ser en extremo selectivos en materia de mercados, productos, fuerza productora y negocios.
- 4) Desarrollar mecanismos para dar trato diferencial a la fuerza productora, en función a su potencial y rentabilidad.
- 5) Utilizar nuestras ventajas competitivas (líneas de servicios, productos, tecnología, recursos humanos, etc.) en los planes de crecimiento con rentabilidad.
- 6) Identificar nuevos segmentos de mercado con alto potencial e incursionar en ellos, así como desarrollar sistemas de comercialización corporativa.
- 7) Acelerar los programas de automatización y descentralización operativa para mejorar el servicio a asegurados y a la fuerza productora.

### **4.6 FILOSOFIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.**

En la operación diaria, el ejecutivo debe utilizar un sistema de administración acorde a la filosofía de la empresa,

para lo cual hemos establecido algunos lineamientos generales en cuanto a:

- a) Nuestros Valores Gerenciales.
- b) Factores de Exito Empresarial.
- c) La Excelencia en Nuestro Trabajo.
- d) Administración Participativa.
- e) Nuestros Principales Instrumentos.

Con relación a los puntos anteriores delimitaremos algunos campos especificos que nos permitirán cumplir en forma consistente con ello.

#### A) VALORES GERENCIALES

La parte más importante de nuestra filosofía gerencial está en mantener el trato ético y profesional entre todos los colaboradores del Grupo, por lo que en NACIONAL PROVINCIAL creemos:

- a) Que a través de una administración participativa se propicia el logro de productividad dentro de un clima de desarrollo y satisfacción individual.
- b) Que se deben respetar las necesidades y valores de cada persona dentro de un clima de comunicación clara, directa y abierta a todos los niveles.
- c) Que a través de la orientación a resultados se obtendrá por la aplicación de sus capacidades en el ejercicio de sus deberes y

mediante los programas de capacitación y desarrollo establecidos.

d) Que el desarrollo de nuestros colaboradores se obtendrá por la aplicación de sus capacidades en el ejercicio de sus deberes y mediante los programas de capacitación y desarrollo establecidos.

e) Que el respeto y cumplimiento de los deberes y derechos laborales, permitirá mantener un sano nivel de relaciones entre nuestros colaboradores.

#### **B) FACTORES DE EXITO EMPRESARIAL**

Es importante que recordemos algunos factores que han contribuido al éxito empresarial y a la actuación eficiente de sus ejecutivos, como un marco de referencia que represente una guía de acción en nuestras actividades.

Estos factores se basan en una orientación clara y definida hacia los aspectos siguientes:

- 1.- A la acción
- 2.- Al cliente
- 3.- A la autonomía
- 4.- A la productividad a través de la gente
- 5.- A la definición y cumplimiento de valores claros y vigentes.
- 6.- A lo que saben hacer bien.
- 7.- A una estructura organizacional, funcional y simple.
- 8.- Al control estricto de las operaciones sin perder la autonomía del personal.

9.- A investigar y analizar el entorno.

10.- A guardar una adecuada proporción entre estos factores.

### C) EXCELENCIA EN NUESTRO TRABAJO

Es filosofía de GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, buscar y ofrecer el nivel de excelencia en el desempeño del trabajo diario y en la realización de nuestros planes. Por lo anterior, es importante dentro de nuestra administración el considerar los siguientes puntos:

- 1) Definir con claridad lo que se espera de cada área y de cada ejecutivo.
- 2) Definir que esperan los usuarios de los servicios que nuestra área proporciona y asegurarnos que estos sean satisfechos, en todos los niveles.
- 3) Dentro de nuestra orientación a resultados, ser firmes en la exigencia de los mismos, reconocer aciertos y dar la retroinformación necesaria para la corrección de desviaciones.
- 4) Procurar que en cada puesto contemos con los mejores elementos posibles, detectando las deficiencias y aplicaciones, las estrategias que satisfagan las necesidades de cada área o ejecutivo.
- 5) Formular y llevar a cabo un Programa de Capacitación y Desarrollo para todos los niveles de supervisión del área, tanto en aspectos técnicos como gerenciales.

- 6) Recordar que el servicio es la base fundamental de nuestro desarrollo, por lo que debemos buscar los índices más altos de Oportunidad y Calidad en la atención de los asuntos de nuestra área.
- 7) Dar gran énfasis a la calidad, especialmente en las Areas Operativas para lograr una mayor eficiencia y evitar el "reprocesamiento del trabajo"
  - a) En todas las áreas debe existir la "garantía de control de calidad" que consiste en evitar que los errores sucedan (no en detectar los errores para reprocesarlos)
  - b) Nuestra orientación al cliente alienta la realización cuidadosa del trabajo, La capacitación al personal interno, así como a la Fuerza de Ventas, debe apoyar en forma importante el logro de este objetivo.
- 8) Uno de los propósitos fundamentales de NACIONAL PROVINCIAL, es evitar la "burocratización" para lo cual buscaremos.
  - a) Delegar autoridad al máximo posible.
  - b) Propiciar la toma de decisiones en los diferentes niveles, asegurando un proceso que garantice la resolución del problema en lugar de posponer la solución.
  - c) Manejar cada asunto (o papel) una sola vez y tratar de finiquitarlo.
  - d) Ejercitar formas simples y prácticas para informar sobre decisiones tomadas.

- 9) El desarrollo exitoso de nuestros Programas de Trabajo debe regirse por los criterios siguientes:
- a) Concentrar nuestra atención y esfuerzos en la realización e implantación de los proyectos más importantes y necesarios, que ayudan a mejorar y fortalecer la productividad y servicio de NACIONAL PROVINCIAL.
  - b) Buscar que los programa de trabajo de los Ejecutivos de la compañía permitan una fácil identificación de los proyectos relevantes.
  - c) Apoyarnos en el Sistema de Planeación Opertivo para el manejo y control de dichos proyectos, dando cumplimiento a las bases y mecánica de formulación de planes y revisión de avances.
- 10) Fomentar la Economía Operacional de NACIONAL PROVINCIAL a través de programas de Productividad, a fin de obtener más y mejores resultados con los actuales recursos o con menos de ser posible sin que se afecte:
- a) La capacidad productiva a corto y largo plazo, en cuanto a calidad, oportunidad y servicio.
  - b) El perfil competitivo y de desarrollo a mediano y largo plazo, en cuanto a autonomía, proactividad, innovación y servicio.
- 11) Es importante que todo supervisor en NACIONAL PROVINCIAL se responsabilice por mantener en su área a un nivel óptimo de



Control Interno, el cual se apoya en los principios siguientes:

- a) Registro, dejar evidencias de las operaciones o actividades realizadas.
- b) Autorización, solicitar u otorgar los vistos buenos necesarios para reallizar ciertas operaciones, de acuerdo a los niveles de responsabilidad definidos.
- c) Segregación de funciones, realizar en puestos diferentes las tareas de registro, autorización y custodia.
- d) Custodia, resguardar los bienes y valores que se manejan, en cajas o en lugares bajo llave.

12) Independientemente de lo anterior, cada area debe hacer una evaluación sobre la forma en que está desarrollando su "trabajo diario y verificar que su programa de trabajo prevea las necesidades para el logro de la excelencia"

#### D) ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

La forma de administrar de todos los ejecutivos de Nacional Provincial, debe contribuir a la consecución de la productividad a través de la participación de la gente en la solución de problemas y el logro de resultados, por lo que algunas prácticas administrativas que utilizamos son:

- 1) Formación, a todos los niveles, de grupos de trabajo inter-áreas para la solución de problemas y análisis de

oportunidades, aprovechando la capacidad técnica de sus integrantes.

2) Compartir la información del área y la empresa, con los niveles inferiores a fin de darles a conocer los avances y problemáticas aprovechando las opiniones y aptitudes de la gente en cada aspecto. Para el logro de este punto, se sugiere realizar sesiones periódicas de información con el personal del área.

3) Propiciar la participación de los empleados en la solución de los problemas del área, sobre todo aquellos relacionados con su puesto, ya que ellos son quienes conocen a detalle la forma en que se realiza el trabajo.

4) Mantener la política de "puertas abiertas" a todos los niveles, teniendo como beneficio un mayor acercamiento entre los subordinados y niveles superiores.

5) Aprovechar la revisión periódica del cumplimiento de resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño como un medio para revisar el cumplimiento del deber, la redefinición de metas y la identificación de factores que impulsan o limitan el desarrollo individual.

6) Proporcionar los elementos necesarios para que el subordinado tenga autonomía suficiente y asuma responsabilidad total sobre los resultados de su trabajo.

## **E) NUESTROS PRINCIPALES INSTRUMENTOS**

### **1) SISTEMAS DE PLANEACION**

En NACIONAL PROVINCIAL hacemos uso de un Sistema Participativo de Planeación, Herramienta fundamental que permite canalizar adecuadamente los esfuerzos de todas las unidades administrativas para lograr la consecución sistemática y coordinada de las metas y los objetivos generales de la organización.

Este sistema de planeación es la guía formal de las operaciones de la empresa. Su adecuado seguimiento es una de nuestras principales responsabilidades.

### **2) SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Nuestra empresa permanentemente ha hecho énfasis en el desarrollo de todos sus colaboradores a través del enriquecimiento de su trabajo y de la ampliación y fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades técnicas y gerenciales.

Existe todo un programa estructurado en materia de adiestramiento y capacitación tanto para fuerza productora como para empleados, en cuyo ejercicio y resultados debemos todos los niveles gerenciales tener una total involucración y responsabilidad. Es muy recomendable consultar los referidos programas de capacitación y los distintos manuales que existen sobre esa materia.

### 3) COMITES Y GRUPOS ESPECIALIZADOS DE TRABAJO

Existen varios comités y grupos de trabajo que analizan situaciones particulares de la empresa a fin de proponer alternativas que mejoren la operación, servicio, calidad y el ambiente de trabajo.

Entre otros cabe mencionar los siguientes comités: Comité Ejecutivo, de Sistemas, de Finanzas, de Inversiones, de Vida, de Danos, de Recursos Humanos, etc.

### 4) MANUAL DE PRACTICAS DE TRABAJO.

Consideramos la necesidad de establecer lineamientos para hacer más efectivo nuestro trabajo como equipo y coordinar mejor nuestras acciones, hemos diseñado un Manual sobre Prácticas de Trabajo, cuya lectura y aplicación resulta indispensable para todo ejecutivo de NACIONAL PROVINCIAL

### 5) ADMINISTRACION DE TIEMPO

Es responsabilidad de todo ejecutivo en NACIONAL PROVINCIAL el optimizar su tiempo a fin de otorgar un excelente servicio y garantizar el logro de sus funciones, para lo cual conviene dar cumplimiento a las normas que sobre esta materia se incluye en el Manual de Prácticas de Trabajo ya mencionado.

## 5. APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

### 5.1 INTRODUCCION

GRUPO NACIONAL PROVINCIAL cuenta con una área destinada a la aplicación del DESARROLLO ORGANIZACIONAL y del cual toma su nombre.

El área de Desarrollo Organizacional se desplaza a diferentes oficinas integrantes de la compañía y colabora en la solución de diferentes problemas que pudieran presentarse en ellas, mediante la aplicación de técnicas variadas del DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para efectos de esta TESIS haremos mención de la técnica de Desarrollo de Equipos de Trabajo aplicada en el área de SISTEL.

### 5.2 QUE ES SISTEL?

Para la suscripción de seguros Individuales de Automóviles, de Camiones y Motocicletas, de fabricación nacional, GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, considera un Sistema Telefonico de Cobertura Inmediata, denominado " S I S T E L".

Este procedimiento consiste en la transmisión via telefónica, por conducto del Agente, de la información relacionada con el seguro de un vehículo, con la finalidad de que el receptor del Servicio, tramite la póliza correspondiente, en forma simultánea al llamado telefónico.

Este Sistema se encuentra operando en las Oficinas de Servicio de: León, Mexicali, Garza García, Torreón y el Distrito Federal.

En los módulos de operación de SISTEL se considerará la recepción de solicitudes de los agentes adscritos a las oficinas de Servicio cercanas a la ubicación.

El Agente del negocio deberá comunicarse al Módulo más cercano a su ubicación para la alta de la póliza.

La información requerida en el trámite inmediato del seguro será proporcionada por el Agente del negocio, de acuerdo con los siguientes puntos:

- 1) Tipo de Unidad por Asegurar
- 2) Negocio Nuevo o de Renovación
- 3) Vigencia del Seguro
- 4) Forma de pago
- 5) Clave de Marca del Vehículo a asegurar
- 6) Modelo

- 7) Paquete de cobertura seleccionado
- 8) Tipo de Mercancía Transportada
- 9) Coberturas Opcionales
- 10) Clave del Agente
- 11) Gerencia de Zona
- 12) Datos particulares del Asegurado
- 13) Asegurados Adicionales
- 14) Daños particulares del Vehículo por asegurar.

Simultáneamente a la contestación telefónica, el Area de Servicio en SISTEL, procedera al trámite de la póliza mediante el sistema de "Suscripción de Automóviles"

Al finalizar el trámite se proporcionara al agente el número de póliza definitivo, con el cual ha quedado registrado el contrato de seguro.

Este procedimiento evita la presentación de las solicitudes de seguro a los Consultores de las Oficinas de servicio para la emisión de la póliza, logrando así, disminución de trámites contratados requeridos y además queda garantizada la protección inmediata de la unidad, bajo los riesgos contratados y finalmente el Asegurado recibe un servicio inmediato.

NACIONAL PROVINCIAL se preocupa por ser innovador y es por ello que incluyó este procedimiento, denominado SISTEL, para dar un mejor servicio.

De igual forma las innovaciones implican riesgos, riesgos que pueden ocasionar conflictos. El área de SISTEL después de un tiempo de estar en funcionamiento, comenzó a presentar una serie de problemas dentro de su personal, problemas que obviamente repercutían en la calidad del servicio que se prestaba a los agentes. Existía falta de información y su personal comenzó a manifestar inconformidad, su productividad disminuyó y fue entonces cuando el área de DESARROLLO ORGANIZACIONAL tuvo que implementar un estudio que permitiera detectar los errores dentro del área y reintegrar a sus empleados.

### 5.3 METODOLOGIA EN LA APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONA, BAJO LA TECNICA LLAMADA DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO DENTRO DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.

#### OBJETIVO

Clasificar el funcionamiento de un grupo de trabajo, desde nivel empresa, subdirección y áreas de responsabilidad, con el fin de mejorarlo y desarrollarlo como equipo.

#### CONTENIDO

- 1) Revisión de la Filosofía N-P y prácticas de trabajo.
- 2) Revisión de la Misión de la Subdirección en términos de Productividad-Efectividad.
- 3) Clarificación de roles.
- 4) Reforzar la necesidad de conocernos como personas.



- 5) Funcionamiento como equipo.
- 6) Diferencias entre deber ser y ser.

**PRODUCTOS** Al finalizar el evento D.E.T. el grupo:

- Identificará las funciones de cada uno de sus miembros.
- Compartirá los objetivos y la razón de ser como área. (misión y objetivos)
- Reconocerá el papel del área, para contribuir al logro de los objetivos de la organización (Filosofía N-P).

**DURACION** 12 HORAS.

**CUANDO SE APLICA**

Cuando el área no puede iniciar un proceso D.E.T. por alguna de las siguientes causas:

- Cambios de estructura
- Cargas de trabajo
- Mecanización

Pero que sin embargo requieren de una integración con el enfoque de trabajo en equipo.

**NOTA:** Este esfuerzo permite conocer la situación particular del área (Diagnóstico de clima) para posteriormente iniciar con el programa D.E.T. (Desarrollo de Equipos de Trabajo) que se maneja en Nacional Provincial.

**ETAPA****PROPOSITO**

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| * Misión área                | * Presentación de la misión del área en términos de E-P (líder)                                       |
|                              | * Validación de la misión (gpo)   |
| * Misión por puesto          | * Definir la misión en términos de E-P por cada gcia. y/o depto. para cumplir con la misión del área. |
| * Conocimiento personal      | * Considerar la necesidad de conocerse como personas.   |
| * Funcionamiento como equipo | * Analizar la teoría de equipos de trabajo.   |
|                              | * Definir el deber ser de un verdadero equipo comparando su actual grupo en cada indicador.           |
| * Planes de trabajo          | * Establecer planes de acción para funcionar como equipo.   |
|                              | * Determinar la forma de llevar a cabo el seguimiento.  |

**Qué es un grupo?**

Es la unión de personas con metas y necesidades comunes, lo cual los hace interdependientes, sin embargo, esa interdependencia muchas veces no es asimilada por los integrantes del mismo, lo cual nos lleva a reflexionar sobre el significado de un equipo de trabajo.

## **EQUIPO DE TRABAJO**

Al referirnos a un EQUIPO DE TRABAJO estamos hablando también de la unión de personas con metas y necesidades comunes, donde para el logro de sus objetivos, todos los miembros han de moverse en el mismo sentido, es decir contar con una unidad propósito.

Esta unidad propósito solamente puede lograrse mediante un grupo estrechamente unido. Pero no es fácil, ya que la mayoría de los grupos de trabajo son un conjunto de relaciones individuales con el jefe en donde cada individuo esta compitiendo con los demás por: el poder, el prestigio, el reconocimiento y la autonomía personal.

Muchos grupos de trabajo se asombrarían al descubrir lo bajo que es el nivel de colaboración entre ellos, cuan altos son los antagonismos y la desconfianza mutuos, y lo lejos que se encuentran de funcionar como un verdadero EQUIPO DE TRABAJO.

**UN EQUIPO SE CONFORMA POR**

**CULTURA**

- \*INTERESES
- \*COSTUMBRES
- \*IDEAS
- \*VALORES
- \*NORMAS

**ESTRUCTURA**

- \*METAS
- \*ROLES
- \*PROCEDIMIENTOS
- \*RESPONSABILIDADES
- \*CONTROLES

**FUNCIONAMIENTO**

- \*PROCESOS DE INTERACCION
- \*FUNCIONES ORGANIZATIVAS
- \*FUNCIONES DE TAREA

12. "BIBLIOTECA GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, 1992"

## DIFERENCIA

GRUPO	EQUIPO
1 EXISTEN OBJETIVOS	SE DEFINEN LOS OBJETIVOS ESPECIFICANDO LOS QUE, QUIENES, COMO Y CUANDO DE CADA UNO.
2 DUPLICIDAD DE FUNCIONES	RESPONSABILIDADES DEFINIDAS
3 EL TRABAJO SE EJECUTA SOBRA LA	ESPECIFICACION Y APLICACION DE PROCEDIMIENTO DE TRABAJO
4 NO EXISTE MEDICION DE RESULTADOS	SE CUENTA CON PARAMETROS DE MEDICION DEL TRABAJO EN FORMA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA
5 LINEAMIENTOS GENERALES PARA TRABAJAR, QUE NO SIEMPRE SE CUMPLEN	CLARA DEFINICION DE POLITICAS Y CUMPLIMIENTOS DE LAS MISMAS
6 COMUNICACION E INFORMACION IN-COMPLETA	COMUNICACION CONSTANTE Y EFECTIVA E INFORMACION SUFICIENTE Y OPORTUNA
7 LIDERAZGO CENTRAL Y DECISIONES POR MAYORIA	LIDEREZGO COMPARTIDO Y DECISIONES POR CONSENSO
8 PARTICIPACION Y COMPETENCIA	COMPROMISO Y COLABORACION
9 CRITICA Y EVASION DEL CONFLICTO	RETROALIMENTACION Y APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO
10 APATIA EN LA REALIZACION DEL TRABAJO	EL DESEMPEÑO DEL GRUPO ES SOBRESALIENTE

13. "BIBLIOTECA GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, 1992"

## S I M I L I T U D E S

- \* AGRUPACION DE PERSONAS
- \* METAS Y NECESIDADES COMUNES
- \* CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- \* VALORES PROPICIOS
- \* INTERACCION

14. "BIBLIOTECA GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, 1992"

**¿CUAL ES LA FILOSOFIA DE N-P?**

**PRACTICAS ADMINISTRATIVAS**

**MISION**

**VALORES  
FUNDAMENTALES**

**VALORES  
GERENCIALES**

**NUESTRA FORMA DE  
ADMINISTRAR**

**PRACTICAS ADMINISTRATIVAS**

**15. "BIBLIOTECA GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, 1992"**

## MISION

- \* OTORGAR A LA SOCIEDAD UN SERVICIO DE PROTECCION
- \* DENTRO DEL CONTEXTO ECONOMICO DEL PAIS, OPERAR COMO INSTRUMENTO DE AHORRO Y COMO FUENTE DE INGRESOS PARA EL ERARIO PUBLICO.
- \* CONSTITUIR UN MEDIO PARA EL DESARROLLO PERSONAL DE TODOS SUS COLABORADORES.

## NUESTROS VALORES FUNDAMENTALES

- 1) TRATO ETICO
- 2) RESPONSABILIDAD SOCIAL HACIA NUESTRA GENTE
- 3) LOGRAR EL LIDERAZGO, A TRAVES DEL DESARROLLO SANO DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA.
- 4) EL MEJOR CAMINO DE DESARROLLO ES CONTAR CON AGENTES PROFESIONALES.
- 5) LIBRE EMPRESA
- 6) LA ACTIVA PARTICIPACION DE LOS COLABORADORES PROPICIA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

## NUESTROS VALORES GERENCIALES

- \* ADMINISTRACION PARTICIPATIVA
- \* COMUNICACION CLARA, DIRECTA Y ABIERTA
- \* ORIENTACION A RESULTADOS
- \* DESARROLLO DE NUESTROS COLABORADORES
- \* RESPETO Y CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS LABORALES

16. "POLITICAS INTERNAS GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, 1992"



## NUESTRA FORMA DE ADMINISTRAR

### A. SISTEMA DE PLANEACION

---

I. PARTICIPACION EN EL  
MERCADO

-SER LIDER EN: RENTABILIDAD  
CALIDAD, SERVICIO Y AMBIENTE

II. RENTABILIDAD

-TECNICA  
-FINANCIERA

III. EFICIENCIA OPERATIVA

-DESARROLLAR CUALITATIVA Y  
CUANTITATIVAMENTE A LA FUERZA  
DE VENTAS Y AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO.

IV. REDUCCION DE RIESGOS

V. DESARROLLO DE NEGOCIOS  
Y NUEVOS PRODUCTOS

-INNOVAR PRODUCTOS, SERVICIOS  
Y SISTEMAS

VI. RECURSOS HUMANOS

-DESARROLLO INTEGRAL  
CONSOLIDAD FILOSOFIA.

---

### B. FILOSOFIA OPERATIVA

---

\*EXCELENCIA EN EL TRABAJO DIARIO Y EN LA REALIZACION DE PLANES

\*SATISFACER EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

\*ORIENTACION A RESULTADOS-CORRECCION DE DESVIACIONES.

\*CONTAR CON PERSONAL CALIFICADO

- \*OPORTUNIDAD Y CALIDAD
  - \*EVITAR PROCESAMIENTO DEL TRABAJO
  - \*EVITAR BUROCRATIZACION
- 

#### C. ADMINISTRACION DEL TIEMPO LIBRE

---

- \* ESTRUCTURA HORARIO DE TRABAJO SEMANAL
  - \* INICIO PUNTUAL DE ACTIVIDADES
  - \* MAXIMA LABORIOSIDAD
  - \* NO AUSENCIA SIMULTANEA DE PERSONAS DE UNA MISMA AREA.
- 

#### D. ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

---

- \* GRUPOS DE TRABAJO INTERAREAS
  - \* COMPARTIR INFORMACION CON NIVELES INFERIORES
  - \* PROPICIAR PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS.
  - \* "PUERTAS ABIERTA"
  - \* SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
  - \* AUTONOMIA/RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO
  - \* TRABAJO RETADOR
-

#### 5.4 RESULTADOS DEL EVENTO DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL AREA DE SISTEL

Con el fin de proveer la información ordenada, hemos dividido el reporte de la siguiente manera:

I. Situación actual en base a la filosofía gerencial y prácticas de trabajo de N-P

II. Factores de equipo

III. Acciones a realizar, propuestas por los integrantes del área.

##### I. SITUACION ACTUAL

A continuación se mencionan los aspectos de la filosofía gerencial que presentan problemas en su aplicación dentro del rea.

CONCEPTO	PROBLEMATICA
- VALORES FUNDAMENTALES TRATO ETICO	- LA RETROALIMENTACION SE BASA EN COMPARACIONES Y ESTO HACE DAÑO AL GRUPO - EL ENFOQUE QUE SE HA DADO AL CONCURSO BASADO EN LA CANTIDAD NO ES ADECUADO - LA RETROALIMENTACION NO ES DIRECTA - NO SE ASUME LA RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO INDIVIDUAL
- RESPONSABILIDAD SOCIAL HACIA NUESTRA GENTE	- EXISTE APATIA EN EL PERSONAL HACIA EL TRABAJO DIARIO Y HACIA LA CAPACITACION QUE SE IMPARTE

- LA ACTIVA PARTICIPACION DE LOS COLABORADORES
- NO SE DA EN UN TRABAJO EN EQUIPO, SOLO SE DA EN INDIVIDUAL
- VALORES GERENCIALES ADMINISTRACION PARTICIPATIVA
- EXISTE DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTO DEL AREA EN GRAL. LO QUE IMPIDE PARTICIPAR EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS
- COMUNICACION CLARA DIRECTA Y ABIERTA
- FALTA COMUNICACION ENTRE LOS CONSULTORES
- NO HAY REUNIONES EN EL AREA
- NO SE CUENTA CON INFORMACION ACTUALIZADA
- FALTA COORDINACION ENTRE SUPERVISORES DE LA INFORMACION QUE CIRCULAN
- LA INFORMACION NO ES OPORTUNA
- FALTA RETROALIMENTACION DE LOS DE LOS RESULTADOS
- DESARROLLO DE NUESTROS COLABORADORES
- FALTA CAPACITACION Y ESTA NO SE PUEDE TOMAR POR HORARIO
- SISTEMA DE PLANEACION
- NO SE DA LA EXCELENCIA EN EL DEBIDO A QUE:
  - \* FALTA DE CAPACITACION
  - \* FALTA APOYO DE SISTEMAS
  - \* FALTA CLARIFICAR LAS FUNCIONES DEL CONSULTOR
- ADMINISTRACION DEL TIEMPO ESTRUCTURAR HORARIO DE TRABAJO SEMANAL
- NO HAY TIEMPO PARA SOLUCIONAR LOS PENDIENTES
- ADMINISTRACION PARTICIPATIVA PUERTAS ABIERTAS
- NO SE DA SOLUCION OPORTUNA A LOS PROBLEMAS

## II.- FACTORES DE EQUIPO

El grupo definió los elementos indispensables para que funcione un equipo de trabajo, a los cuales les asignó una calificación en una escala de 1 al 10, de acuerdo con la situación imperante en el rea.

ASPECTO	CALIFICACION
* COMUNICACION EN EL EQUIPO (RETROALIMENTACION)	5.5
* SOLUCION DE PROBLEMAS EN EQUIPO Y CONSENSO	6.0
* COLABORACION EN EL EQUIPO	6.0
* RESPETO POR LA PERSONA	8.0
* RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	8.0
* CONFIANZA	6.0
* INQUIETUD DE SUPERACION	6.0
* CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS	7.0
* INICIATIVA DE CADA INTEGRANTE	6.5
* CONTAR CON METAS Y FINES COMUNES	5.5
* LIDERAZGO COMPARTIDO	5.5
PROMEDIO	6.3

## III ACCIONES

Con el fin de subsanar las deficiencias detectadas, el grupo llegó a los siguientes compromisos:

ACCION	RESPONSABLE	FECHA
*Llevar a cabo juntas de área cada 15 días informando: -cambios de tarifa _gráficas de productividad.	todos	diciembre
*Convivencias informales	Antonieta Barona	se definen posteriormente
*Cada junta se levantará una minuta y se le dará seguimiento.	Dolores Rivera	permanente

*Se colocarán las gráficas en lugar visible	Dolores Rivera	permanente
*Se programarán cursos en: -Autos y Poliempres -Servicio -Ortografía	Dolores Rivera	21 noviembre
*En las juntas se comentará el programa de cursos abiertos.	Dolores Rivera	permanente
*Solicitar al área de organización un estudio sobre cargas de trabajo para solicitar nuevas plazas y fijar estándares.	Dolores Rivera	se define post.
*Capacitar semanalmente a cada consultor de una a dos horas.	Dolores Rivera	noviembre y dic.
*Comentar a cada uno la descripción del puesto de consultor	Dolores Rivera	diciembre
*Dar retroalimentación individual cuando sea necesario.	Dolores Rivera	permanente
*Reunión para determinar si se continúa con el concurso o se modifica.	Dolores Rivera	del 21 al 25 de noviembre
*En una reunión determinar el estándar del área	todo el equipo	del 28 al 30 de noviembre
*Definir el tiempo para resolver pendientes en base al estándar establecido.	todo el equipo	del 28 al 30 de noviembre
*En el registro de cada consultor en la columna de fecha de expedición utilizarla para indicar el motivo por el que está pendiente.	todo el equipo	permanente
*Verificar los datos del agente repitiendo la inf.	todo el equipo	permanente

*Verificar que la póliza este dada de alta antes de colgar con el agente	todo el equipo	permanente
*Crear un compromiso a cumplir con el trabajo y disposición a colaborar con los demás.	todo el equipo	permanente
*Compromiso a dar retroalimentación directa.	todo el equipo	permanente
*Aprovechar las juntas para comentar problemas y situaciones y proponer soluciones.	todo el equipo	diciembre
*Resolver los pendientes antes de 1 o 2 días.	todo el equipo	permanente

NOTA: Cabe resaltar que estas acciones fueron definidas y establecidas por todos los integrantes del área y el éxito de las mismas dependerá del apoyo y compromiso de todos.

#### ASESORIA CENTRADA EN EL LIDER

##### OBJETIVO:

Ayudar al líder a percibir y comprender los procesos sociales que ocurren entre los miembros de su área, a fin de que propicie el desarrollo del trabajo con el enfoque de equipo.

##### CONTENIDO:

- 1) Funcionamiento como equipo
- 2) Procesos que se presentan en los grupos de trabajo.
- 3) Diagnóstico de la situación que prevalece en el grupo de trabajo.
- 4) Habilidades gerenciales.

**PRODUCTOS:**

Al finalizar la asesoría el líder estará consciente de la necesidad del desarrollo de su equipo y contará con los elementos necesarios para:

- 1) Comprender los procesos que se dan en su grupo de trabajo
- 2) Determinar el nivel de funcionamiento de su equipo
- 3) Promover el desarrollo de su equipo
- 4) Desarrollar sus habilidades gerenciales.

**DURACION:**

El programa está estructurado en 2 etapas y sesiones de 2 horas cada una, el número de sesiones y horas puede variar de acuerdo con las necesidades del cliente.

**SE APLICA:**

Como estrategia complementaria al esfuerzo D.E.T.



## 5.5 EVALUACION EVENTO D.E.T.

A continuación aparecen algunas preguntas sobre aspectos del evento en el que acabas de participar. Te pedimos las contestes honestamente, ya que nos será de gran utilidad en el enriquecimiento de ésta sesión de desarrollo organizacional. Por favor circula el numero que corresponde a tu respuesta para cada pregunta.

	Excelente	Bien	Regular	Deficiente
1. La organización del evento fue	1	2	3	4
2. El objetivo de las sesiones fue dado a conocer de manera	1	2	3	4
3. El evento cubrió mis expectativas de modo	1	2	3	4
4. Los planes de acción acordados fueron	1	2	3	4
5. Considero que los compromisos se cumplirán de modo	1	2	3	4
6. Considero que las sesiones en las que participamos favorecerán la integración del grupo de modo.	1	2	3	4
7. Este evento me permitió expresar mis inquietudes con respecto al funcionamiento del área de manera.	1	2	3	4
8. Como resultado del evento mi conocimiento del área y de la filosofía de la empresa es.	1	2	3	4
9. El evento me dió la oportunidad de comprender mi compromiso con el área y con la empresa de modo.	1	2	3	4

10. Este evento me permitió identificar los aspectos que necesitamos mejorar para funcionar como un verdadero equipo de trabajo de manera

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Considero que aplicar este tipo de eventos en otras áreas de la empresa sería.

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Tienes alguna opinión o sugerencia con respecto al evento.

## 5.6 RESUMEN DE EVALUACIONES

### EVENTO D.E.T.

Responsables: Claudia Alvarez de la Cuadra y Verónica Moreira  
Fechas: 18, 19 y 25 de noviembre de 1991

NO. de Evaluaciones: 7

claves: 1 = excelente, 2 = bien, 3 = regular, 4 = deficiente.

Pregunta No. 1 Organización del evento

Opciones: 1 = 6, 2 = 1

Promedio: 1.14

Pregunta No. 2 Objetivos de las sesiones

Opciones: 1 = 6, 2 = 1

Promedio: 1.14

Pregunta No. 3 Expectativas evento

Opciones: 1 = 4, 2 = 2 (1 no contestó)

Promedio: 1.14

Pregunta No. 4 Planes de acción acordados

Opciones: 1 = 4, 2 = 3

Promedio: 1.42

Pregunta No. 5 Se cumplirán los compromisos

Opciones: 1 = 2, 2 = 5

Promedio: 1.71

Pregunta No. 6 Sesiones favorecen la integración

Opciones: 1 = 4, 2 = 3

Promedio: 1.42

Pregunta No. 7 Expresar inquietudes en mi área

Opciones: 1 = 4, 2 = 3

Promedio: 1.42

Pregunta No. 8 Conocimiento área y filosofía empresa

Opciones: 1 = 3, 2 = 2

Promedio: 1.28

Pregunta No. 8 Comprender compromiso área y empresa

Opciones: 1 = 3, 2 = 2

Promedio: 1.28

Pregunta No. 9 Comprender compromiso área y empresa

Opciones: 1 = 6, 2 = 1

Promedio: 1.14

Pregunta No. 10 Identificar aspectos para mejorar como equipo de trabajo.

Opciones: 1 = 5, 2 = 2

Promedio: 1.28

Pregunta No. 11 Aplicar eventos en otras áreas de la empresa.

Opciones: 1 = 6, 2 = 1

Promedio: 1.14

Pregunta No. 12 Opinión o sugerencia

\*Aplicar el evento en otras áreas

\*Realizar actividades de integración

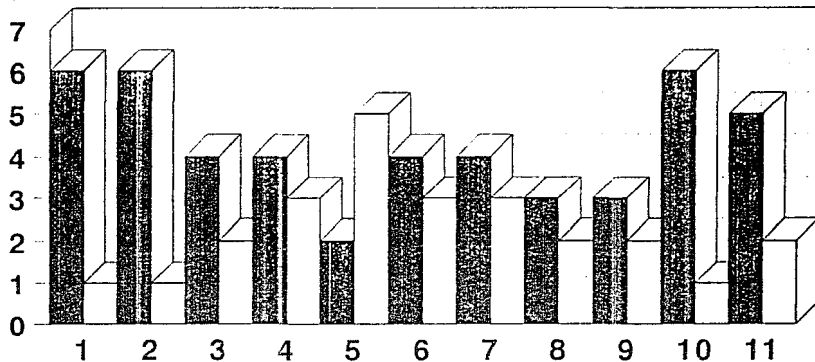
\*Debe haber compromiso y sinceridad en los integrantes del equipo.

\*Estuvo bien para la integración

# DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

## GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

RESPUESTAS



EXCELENTE	6	6	4	4	2	4	4	3	3	6	5
BIEN	1	1	2	3	5	3	3	2	2	1	2

PREGUNTAS



EXCELENTE



BIEN

## CONCLUSIONES

El comportamiento organizacional se entiende muy fácilmente al examinarlo desde tres niveles, el individuo, el grupo y el sistema de la organización. Hemos empezado con el individuo e intentado analizar las principales aportaciones de la psicología al conocimiento de las causas de la conducta del individuo. Luego estudiamos los grupos y afirmamos que la explicación del comportamiento de grupo es algo más que multiplicar lo que sabemos del individuo por el número de miembros de un grupo. Demostramos asimismo que las personas actúan en forma diferente cuando están en grupo y cuando están solas.

Hemos vinculado los principales objetivos del comportamiento organizacional (explicar y predecir la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción del empleado) y luego hemos introducido los conceptos de nivel individual, grupal, organizacional que influyen de modo distinto sobre las variables dependientes.

Los buenos gerentes saben que hay un punto en muchas decisiones donde, luego de analizar cuidadosamente los datos, es preciso prescindir de la seguridad de los hechos y aventurarse en la emisión de juicios. Hemos examinado rigurosamente la evidencia, pero no disponemos de un marco de referencia general e integrado que ordene por rango nuestras variables. Con un claro reconocimiento de que cualquier esfuerzo por sintetizar, integrar

y ponderar nuestras variables independientes está expuesto a errores y fracasos, no debemos olvidar que la parte primordial del desarrollo organizacional es el individuo y todos los individuos somos impredecibles.

Es por ello que después de poner en práctica las técnicas del Desarrollo Organizacional tenemos un conocimiento profundo de la Organización, conocimos sus raíces y por consiguiente la causa y el efecto de aquellas fallas que ocasionaban retrasos en la productividad y desarrollo de la empresa.

Conocimos el problema de raíz y conseguimos darle una solución duradera, atacamos al potencial humano y lo comprometimos en su participación continua con la Organización donde labora, provocando así un desarrollo constante y progresivo de sus actividades. Así el personal aprendió a detectar su errores y la causa de ellos, con lo cual logrará seguir detectando errores futuros, buscará su causa y diseñará sus propias soluciones, así como la implantación de las mismas.

Nuestra investigación nos reflejó como para el individuo no solo es importante el estímulo económico, también necesita sentirse valorado, reconocido por su trabajo, la autoestima que él se tenga y que le tengan los demás interfiere en su estado de ánimo y esto se refleja en sus funciones diarias.

La confianza que su jefe deposita en él es importante para darle seguridad en las decisiones que tome sobre él mismo.

Como consecuencia del análisis de la aplicación de la técnica "Desarrollo de Equipos de Trabajo", podemos concluir que el establecimiento de ésta dinámica, favorece el desarrollo interno de las diferentes áreas donde se ha implantado.

Con esta técnica los integrantes de determinada área perciben sus equivocaciones tanto a nivel operativo, como de integración con sus compañeros y colaboradores, pues les ayuda a determinar sus logros alcanzados y distinguir los compromisos contraídos para con la empresa que colaboran.

Debemos tomar en cuenta los múltiples beneficios que conlleva la aplicación de esta técnica, nos permite programar cursos, detectar si las cargas de trabajo sobrepasan los recursos y así solicitar nuevas plazas o cualquier herramienta de trabajo que nos permita dar agilidad a nuestras funciones, proporciona retroalimentación individual y grupal, definir tiempos de producción y así establecer un estándar adecuado a cada área, determinar técnicas de control de calidad y lo más importante comprometerse a llevar a cabo todas las acciones correctivas que se establecen durante la dinámica.

Esta dinámica no solo nos ayuda a detectar las desviaciones por parte del personal operativo, sino también ayuda al líder a percibir y comprender los procesos sociales que ocurren entre los miembros que integran su área, a fin de que propicie un coordinación mejor de trabajo y ambiente, ya que después de la aplicación de esta técnica estará en condiciones de comprender



los procesos que se dan en su grupo de trabajo, determinar su funcionamiento y procurar su desarrollo.

En base a la información proporcionada en la aplicación de esta sencilla técnica, (la cual forma parte de un gran número de técnicas aplicadas por el DESARROLLO ORGANIZACIONAL), podemos decir que toda empresa debe contar con un adecuado sistema de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, que le permite optimizar su funcionamiento, garantizar su productividad, comprometer a su personal con los objetivos de la misma y lograr un alto índice de compañerismo y buenos resultados por parte de un personal satisfecho con su trabajo y con su ambiente de trabajo.

## G L O S A R I O

**Actitudes:** Enunciados o juicios evaluativos concernientes a objetos , personas o acontecimientos.

**Administración:** Disciplina que estudia los medios más adecuados para alcanzar las metas de las empresas.

**Administración Científica** Conjunto de obras publicadas a principios de la década de los 90's acerca de los incentivos, selección, entrenamiento y diseño de puestos para eliminar el tipo y los movimientos superfluos.

**Ambiente** Cualquier cosa que está fuera de la organización propiamente dicha.

**Ambiente físico:** Factores físicos del medio laboral como los niveles de ruido, temperatura e iluminación.

**Aprendizaje:** Cualquier cambio relativamente permanente que se presenta en la conducta y que es fruto de la experiencia.

**Ausentismo;** Faltar al trabajo.

**Autoritarismo:** Creencia de que debería haber diferencias de status y poder entre las personas de una organización.

**Autorealización:** Impulso de realizar plenamente las propias potencialidades.

**Burocracia:** Estructura caracterizada por gran complejidad, alto grado de formalización, impersonalidad, escalafón, decisiones de contratación basadas en méritos y separación entre la vida personal y la vida en la organización.

**Cambio:** Hacer que las cosas sean diferentes.

**Capacidades Físicas:** Las que se necesitan para realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y otras habilidades afines.

**Centralización:** Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

**Centros de evaluación:** Conjunto de pruebas de simulación del desempeño, cuya finalidad es evaluar el potencial gerencial de un candidato.

**Círculos de Calidad:** Grupo de trabajo voluntario de empleados que se reúnen periódicamente para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de éstos, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

**Coerción:** Aplicación de amenazas o fuerza directamente sobre quienes se resisten.

**Colaboración:** Situación donde las partes en conflicto desean satisfacer plenamente el interés de todos.

**Competencia:** Situación donde una persona procura alcanzar sus metas a favorecer sus intereses, sin importarle el influjo que su comportamiento ejerza sobre los demás.

**Comportamiento Organizacional:** Disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar este conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.

**Comunicación:** Transferencia y comprensión del significado.

**Cultura organizacional:** Percepción común que tienen los miembros de una organización; un sistema de significado compartido.

**Desarrollo de equipos:** Fuerte interacción entre los miembros de un grupo para aumentar la confianza y apertura.

**Desarrollo Organizacional:** Enfoque del cambio, orientado a los sistemas.

**Descripción de puestos:** Relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y de los motivos por los cuales lo hace.

**eficacia:** Obtención de una meta

**Eficiencia:** La razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para conseguir la meta.

**Equidad del estatus:** Grado en que los miembros de un grupo piensan que la jerarquía de estatus es justa.

**Estrés:** Condición dinámica en que un individuo afronta una oportunidad, limitación o demanda relacionadas con lo que desea y cuyo resultado se considera inseguro e importante a la vez.

**Estructura de tarea:** Grado en que se organizan las asignaciones de tareas.

**Estructura organizacional:** Grado de complejidad, formalización y centralización en una empresa.

**Expectativas de roles:** Manera en que los demás piensan que debería obrar alguien en determinadas circunstancias.

**Formalización:** Grado en el cual los puestos de una empresa están estandarizados.

**Grupo:** Dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes y que además se unen para alcanzar determinados objetivos.

**Grupo de amistad:** Empleados que forman un grupo porque comparten una o varias características.

**Grupo de interacción:** El grupo típico, en el cual los miembros interactúan en forma directa.

**Grupo de interés:** Personas que colaboran para lograr un objetivo específico que a todos interesa.

**Grupo de mando:** Un gerente y sus subordinados inmediatos.

**Grupo de tarea:** El que colabora para llevar a cabo una misión.

**Grupo formal:** Grupo de trabajo definido por la estructura de la organización.

**Grupo informal:** Aquel que no está estructurado ni determinado desde el punto de vista organizacional; aparece cuando surge la necesidad de contacto social.

**Habilidad:** Capacidad del individuo para realizar diversas tareas en el trabajo.

**Identidad de roles:** Ciertas actitudes y comportamientos acordes a un rol.

**Identidad de tareas:** Grado en que el trabajo exige terminar una parte íntegra e identificable del mismo.

**Individualismo:** Un atributo de la cultura nacional que describe un marco social poco definido, en el cual las personas se centran exclusivamente en sí mismas y en su familia inmediata.

**Líder autocrático:** El que dicta decisiones a los subordinados.

**Líder democrático:** El que comparte con sus subordinados la toma de decisiones.

**Liderazgo:** Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.

**Lluvia (tormenta) de ideas:** Un proceso de generación de ideas que estimula presentar todas las alternativas, sin que se critique ninguna de ellas.

**Madurez:** Capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

**Manipulación:** Intentos de influir en forma no patente.

**Maquiavelismo:** Grado en que un individuo es pragmático, mantiene la distancia emocional y piensa que los medios justifican los fines.

**Mensaje:** Aquello que se comunica.

**Modelamiento del comportamiento:** Reforzamiento sistemático de cada etapa sucesiva que acerca al individuo a la respuesta deseada.

**Modelo de características del trabajo:** Identifica cinco características del trabajo y su relación con resultados personal y del trabajo.

**Motivación:** Disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización; está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo.

**Necesidades de afiliación:** Deseo de ser amistoso de establecer relaciones interpersonales estrechas.

**Necesidad de poder:** Deseo de hacer que otros se porten de una manera que de lo contrario no lo harían.

**Organización:** Una unidad social conscientemente coordinada; se compone de dos o más personas que trabajan con relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes.

**Percepción:** Proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente.

**Percepción de roles:** Idea de un individuo de cómo deberá actuar en cierta situación.

**Percepción selectiva:** Las personas interpretan lo que ven basándose en sus intereses, educación, experiencia y actitudes.

**Pensamiento de grupo:** Fenómeno en que la norma del consenso se sobrepone a la evaluación realista de otros cursos de acción.

**Personalidad:** Suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros.

**Poder:** La capacidad de "A" para influir en el comportamiento de "B", de manera que éste haga cosas que de lo contrario no haría.

**Poder coercitivo:** El que se basa en el miedo.

**Productividad:** Medida del desempeño que comprende la eficacia y eficiencia.

**Rasgos de la personalidad:** Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

**Redes de comunicación:** Canales por los cuales fluye la información.

**Rol (papel):** Conjunto de patrones esperados de comportamiento, que se atribuyen a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social.

**Rotación de puestos:** Cambio periódico de un trabajo a otro.

**Rumor:** Canal informal de comunicación.

**Semana de trabajo compactada:** Semana de cuatro días, en que los empleados trabajan diez horas diarias.

**Satisfacción en el trabajo:** Actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.

**Sindicatos de trabajo:** Grupo formal de empleados que obra en forma colectiva para proteger y defender los intereses de los empleados.

**Sistema de valores:** Jerarquización de los valores individuales según su importancia relativa.

**Socialización:** Proceso que adaptan los empleados a la cultura de la organización.

**Status;** Una posición, grado o rango de prestigio en el seno de un grupo.

**Subculturas:** Miniculturas dentro de una organización, generalmente definidas por designaciones de departamento y distancia geográfica.

**Tamaño de la Organización:** Número de personas empleadas en una empresa.

**Tecnología:** Manera en que una organización transfiere sus insumos a sus productos.

**Teorías conductistas (del liderazgo):** Las que establecen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

**Teoría de evaluación cognoscitiva:** El premio extrínseco concedido a una conducta que antes no había sido premiada intrínsecamente tiende a disminuir el grado global de la motivación.

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

**Valores de egocentrismo:** Creencia en el egoísmo y en el individualismo exagerado.

**Valores manipulativos:** Individuos que tratan de alcanzar sus metas manipulando a personas y cosas.

**Variable dependiente:** Respuesta que se mide: el resultado.

**Variable Independiente:** La supuesta causa de la variable dependiente.

**Variables de contingencia:** Las que rigen la relación entre la variable independiente y la dependiente, y que mejora la correlación.

**Variedad de habilidades:** Grado en que un trabajo exige varias actividades distintas.

B I B L I O G R A F I A

AUTOR: STEPHEN P. ROBHINS

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1980

AUTOR: MITCHELL, T.R.

ATRIBUCIONES Y ACCIONES

JORUNAL OF MANAGERMT. 1979

AUTOR: L.W. PONTER Y R. STEER

ORGANIZACION, TRABAJO Y PERSONALIDAD

MC GRAW-HILL 1967

AUTOR: PORTER Y STEERS

ORGANIZACION, TRABAJO Y PERSONALIDAD FACTORIAL

ACADEMY OF MANAGEMENT REVIV 1982

AUTOR: T. ADORNO

PERSONALIDAD AUTORITARIA

ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY 1974



AUTOR: SEE SCHEIN.

ORGANIZACION PSICOLOGICA

ADMINISTRATIVE SCIENCE QUIARTERLY, 1972

BIBLIOTECA HISTORICA DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

AUTOR: AMADO G. Y LAURENT

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO

MCGRAW-HILL 1980

AUTOR: BOWERS. D. G.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL PROMESAS, FUNCIONES Y POSIBILIDADES

HRPER & ROW 1974

AUTOR: W. W. BURKE

DESERROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y PRACTICAS

ENGLEWOOD CLIFFS, PRENTICE ALL. 1980

AUTOR: J. R. SALANCIK

EL CONTROL EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES

THE NEW YORK TIMES, 1973

AUTOR: STEPHEN P. ROBBINS

LA ESTRUCTURA Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES

JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 1984

AUTOR: K. STUDENT

LA INFLUENCIA DE LA SUPERVISION Y LA FUNCIONALIDAD DE LOS GRUPOS  
DE TRABAJO

BOLETIN PSICOLOGICO, 1965

AUTOR: GANDZ Y MURRAY

LA EXPERIENCIA DE LAS POLITICAS SOBRE LOS LUGARES DE TRABAJO

TEORIA ORGANIZACIONA 1976